

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

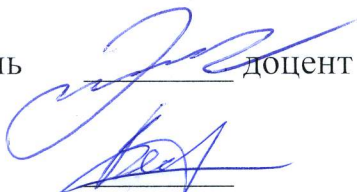
« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития нового направления деятельности (на примере
ООО «Каталог»)

Руководитель



доцент кафедры менеджмента М.И. Элияшева

Выпускник



Т.С. Весенняя

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта развития
нового направления деятельности (на примере ООО «Каталог»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта развития нового направления деятельности (на примере ООО «Каталог»)» содержит 91 страницу текстового документа, 4 иллюстрации, 17 таблиц, 6 приложений, 35 использованных источника.

КАТАЛОГ, РЕДАКЦИЯ, РЕКЛАМА, СТОЛЬНИК, БЬЮТИ-МАРКЕТ, МЕРОПРИЯТИЕ, EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ, ПЛОЩАДКА, ПРИБЫЛЬ, ПРОЕКТ, МАРКЕТ, ПРОДАЖИ, КРАСОТА.

Объект работы – ООО «Каталог». Предмет работы – разработка проекта развития нового направления деятельности для ООО «Каталог».

Цель данной работы – разработать проект развития нового направления деятельности для редакции журналов «Стольник» и Catalog, который позволит организации привлечь новых рекламодателей, повысить свой имидж, получить новые конкурентные преимущества на рынке рекламы и увеличить свою прибыль.

Для реализации цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стратегического менеджмента и управления проектами в сфере event-менеджмента;
- провести стратегический анализ деятельности ООО «Каталог»;
- проанализировать проектную деятельность организации на примере «Бьюти-маркета»;
- разработать проект «Бьюти-маркет», с учетом ошибок предыдущего мероприятия.

Актуальность данной работы заключается в необходимости развития нового направления деятельности организации для успешного функционирования на рынке рекламных услуг в г. Красноярске.

В результате проведения анализа деятельности были выявлены сильные и слабые стороны организации, проблемы, стоящие перед ней и получены результаты анализа проектной деятельности.

В итоге был разработан проект «Бьюти-маркет», рассчитанный на 5 месяцев, реализация которого позволит повысить имидж организации, получить конкурентные преимущества и повысить прибыль.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы стратегического управления и управления проектами в event –менеджменте	5
1.1 Стратегический менеджмент	5
1.2 Управление проектами	14
1.3 Event-менеджмент	24
2 Стратегический анализ деятельности ООО «Каталог».....	29
2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика ООО «Каталог»	29
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Каталог».....	34
2.2.1 Анализ внутренней среды организации.....	34
2.2.2 Анализ внешней среды организации	40
2.3 SWOT-анализ и выявление проблем ООО «Каталог»	46
3 Разработка проекта развития нового направления деятельности на примере ООО «Каталог».....	51
3.1 Анализ проекта «Бьюти-маркет».....	51
3.2 Разработка концепции проекта «Бьюти-маркет».....	63
3.3 Анализ экономических показателей проекта «Бьюти-маркет».....	71
Заключение	79
Список использованных источников	83
Приложение А	86
Приложение Б.....	87
Приложение В.....	88
Приложение Г	89
Приложение Д.....	90
Приложение Е.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня ни одна крупная и даже средняя организации не смогут просуществовать достаточно долго, не заглядывая в будущее и не готовя планомерно себя к переменам, которые позволят им заинтересовать продуктами или услугами придирчивого потребителя 21 века.

Выбор стратегии развития организации во многом зависит от ее положения на рынке, возможных ресурсов, видения своей миссии и целей. Задача стратегического менеджмента создавать конкурентные преимущества компании раньше, чем это сделают конкуренты.

Стратегическое управление включает в себя множество направлений, одним из которых является проектная деятельность. Управление проектами – это мощнейший инструмент развития организации, который может помочь организации выйти на новый уровень развития, получить выход на новые рынки, увеличить прибыль или сократить расходы.

Целью данной работы является разработка проекта нового направления деятельности на примере ООО «Каталог». Объектом является организация ООО «Каталог» – редакция глянцевого журналов Catalog и «Стольник».

В работе использовались методы стратегического анализа: анализ внешней и внутренней среды организации, PEST-анализ и SWOT-анализ; методы планирования управления проектами – диаграмма Ганта.

Задачи работы:

1. Изучить теоретические аспекты стратегического менеджмента и управления проектами в сфере event-менеджмента.
2. Провести стратегический анализ деятельности ООО «Каталог».
3. Проанализировать проектную деятельность организации на примере «Бьюти-маркета».
4. Разработать проект «Бьюти-маркет», с учетом ошибок прошедшего мероприятия.

1 Теоретические основы стратегического управления и управления проектами в event –менеджменте

1.1 Стратегический менеджмент

В современных условиях необходимость разработки, формулирования миссии и стратегии развития организации – общепризнанный факт. Время «экспромтов» прошло. На смену «реагирующей» организационной культуре и управлению по принципу «латания дыр» приходит стратегическое управление – целенаправленное движение вперед. Любая активно живущая организация на определенном этапе своего развития сталкивается с необходимостью стратегического самоопределения: проявляется потребность разобраться в наиболее перспективных путях дальнейшего развития, повышения эффективности работы, укрепления корпоративного духа, найти ответы на вопросы: «Для чего мы работаем? Каковы наши перспективные цели? Чем мы отличаемся от конкурирующих организаций?».

Стратегия и миссия – вещи взаимосвязанные. Миссия – это предназначение, основной смысл существования компании. Осмысление, а порой и переосмысление, миссии предприятия открывает для нас совершенно иные перспективы и возможности. Миссия организации всем своим содержанием направлена на внешнюю среду и служит важнейшим фактором более точного позиционирования компании на рынке. Это отправной пункт для выработки стратегической линии развития компании. Когда миссия прояснена, можно формулировать основные стратегические цели, принципы взаимодействия, анализировать ресурсы, сильные и слабые стороны, ценности, нормы. Становится понятным, какой должна быть структура организации: какие подразделения основные, а какие – вспомогательные; какие люди должны работать на ключевых позициях, а с кем, может быть, вовсе не стоит иметь дело.

Четкое определение миссии и целей – первый и самый важный шаг на пути к корпоративному планированию. Планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными стратегическими целями, они должны соответствовать им на всех уровнях.

Стратегическое управление – это управление, в центре которого стоит стратегический выбор, способствующий принятию и осуществлению стратегических решений [1]. Предметом стратегического управления являются:

1. проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;
2. проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми;
3. проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, который необходим для решения задач по достижению целей.

Стратегическое управление выражается в следующих пяти функциях:

- планирование стратегии;
- выполнение стратегических планов;
- координация действий по реализации стратегических задач;
- мотивация на достижение стратегических решений;
- контроль за процессом выполнения стратегии.

Сценарий стратегического управления развивается согласно выбранной стратегии, а в основе создания стратегии лежит решение трех задач:

- 1) формулирование стратегического видения;
- 2) установление целей;
- 3) разработка стратегий.

Суть любой стратегии – военной, дипломатической, в бизнесе, спорте или политике заключается в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную для того, чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил. Суть стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на перспективу быстрее, чем

конкуренты. Прежде чем мы начнем рассматривать суть стратегии, разберем, какой термин ближе к понятию «стратегия».

Термин «стратегия» произошёл от греч. *statis* – искусство генерала и обозначает планирование и проведение в жизни политики страны с использованием всех доступных средств. В общем смысле, это понятие применяется для обозначения широких, долгосрочных мер и подходов, применительно к предприятию. Понятие стратегии вошло в лексикон делового управления: появились термины «стратегического планирования», «стратегического управления», «стратегического менеджмента».

Стратегия и управленческие решения – понятия неразделимые. Однако управленческие решения только тогда можно считать стратегическими, когда они соответствуют следующим требованиям:

- 1) ориентированы на будущее;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятия;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долговременные последствия для предприятия.

К числу стратегических управленческих решений можно отнести:

- 1) реконструкцию предприятия;
- 2) внедрение новшеств, инноваций;
- 3) выход на новые рынки сбыта;
- 4) слияние предприятия и т.д.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей, им присущи следующие свойства:

- 1) инновационный характер;
- 2) направленность на перспективные цели и возможности;
- 3) сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- 4) необратимость и высокая степень риска.

Разработка стратегических решений должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ [2].

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие этапы:

1. Определение миссии, видения и целей компании. На этом этапе необходимо в первом приближении понять, каково предназначение компании, какой мы хотим видеть ее в будущем.

2. Стратегический анализ. На основании приблизительного представления о миссии и целях компании мы можем определить факторы внутренней и внешней среды, максимально влияющие на развитие компании – а значит, требующие тщательного изучения, т.е. определить объекты для стратегического анализа. Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (анализ тенденций отрасли, предпочтений потребителей, конкурентной среды и др.) и анализ внутренней среды (структура компании и процессы в ней происходящие).

3. Определение пространства для стратегического выбора. Когда в результате стратегического анализа мы получили представление о перспективах изменения внешней среды и основных характеристиках внутренней среды, пришло время для ответа на вопрос: «В каком направлении должна развиваться организация?». Именно «в каком направлении», а не «как». Ответ позволит отбросить заведомо неперспективные направления развития и очертит пространство для стратегического выбора.

4. Выработка стратегических альтернатив. После того как миссия, видение и стратегическая цель компании определены, мы отвечаем на вопрос: «Как этого достичь?». На данном этапе генерируются различные пути достижения одной и той же стратегической цели.

5. Стратегический выбор. Для того чтобы из всех выработанных на предыдущем этапе стратегических альтернатив выбрать оптимальную, мы формируем основание для выбора – набор неких критериев. «Просеивание»

критериев позволяет выбирать стратегическую альтернативу, максимально соответствующую предъявляемым требованиям.

6. Формулирование стратегии. После выбора оптимальной стратегии переходим к ее детальному формулированию. На этом этапе происходит разложение стратегической цели на подцели, а также формулирование показателей, которые позволят контролировать процесс достижения целей. В результате стратегическая цель превращается в систему целей и показателей.

7. Реализация стратегии. Этот этап стратегического менеджмента является самым продолжительным. Для того чтобы компания приобрела максимальный потенциал, необходимо научиться совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением.

Одна из основных целей стратегии – это определение направлений делового развития фирмы, вопрос об альтернативах роста и развития является важнейшим для стратегического управления. Здесь можно выделить две главные стратегические альтернативы: рост и целенаправленное сокращение. Наиболее популярными и многообразными являются стратегии роста. Существует две базовые стратегии роста на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли.

Типы стратегий:

1. Корпоративная стратегия. Она определяет основной характер или образ компании, ее лицо, индивидуальность, имидж для сотрудников и широкой публики, а также позицию корпорации в отрасли и на рынке. От корпоративной стратегии, в конечном счете, зависит выбор ближайших и последующих целей, размер и характер инвестиций, формы использования имеющихся ресурсов.

2. Функциональная стратегия. Основная цель функциональной стратегии заключается в решении задач по распределению ресурсов отдела.

3. Операционная стратегия. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также, как обеспечить выполнение

стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

4. Стратегия конкуренции (чаще ее называют деловой стратегией) призвана поддерживать подразделения организации на некотором конкурентном уровне в своей отрасли.

Рассмотрим четыре эталонные стратегии конкуренции:

1. Стратегии концентрации роста – это такие стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента (отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию). В случае следования данным стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли.

2. Стратегия интеграции. Различают вертикальную и горизонтальную интеграции. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия, вместо того, чтобы покупать их на рынке у других производителей. Горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.

3. Стратегия сокращения. Реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

4. Диверсификация. Охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация означает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки, причем товар может быть новым не только для самой компании, но и

для отрасли в целом. Такая стратегия предпочтительна для компаний, имеющих сильные или слабые конкурентные позиции в медленно растущих или стагнирующих отраслях. Однако она может иметь своей целью не только простое увеличение объемов продаж и прибыли, но и снижение зависимости от одного единственного для фирмы вида бизнеса.

Главным этапом при постановке долгосрочных целей и выработке эффективной стратегии и является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей, применительно к состоянию внешней среды, в которой работает компания. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия уделяет особое внимание двум группам факторов: во-первых, условиям в отрасли и конкуренции; во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании.

Для разработки стратегических изменений необходим анализ внешней и внутренней среды компании. Поэтому, внешний анализ компании, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т. е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления: правительство, экономика, технология, общество.

Исследование деятельности компании в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли [3]. Цель такого анализа – оценка семи ключевых факторов внешней среды.

1. Основные экономические характеристики отрасли. Размер и темпы роста рынка, масштабы конкуренции, количество компаний-участников, их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции, темпы технологических изменений, размеры

экономии на масштабе и за счет эффекта обучаемости, степень стандартизации или персонализации продукции компаний-конкурентов, уровень прибыльности.

2. Формы и интенсивность конкуренции. В отрасли присутствуют обычно пять факторов конкуренции: соперничество между участниками отрасли, возможность вхождения в отрасль новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей, влияние поставщиков, влияние компаний-потребителей. Задача анализа конкуренции в отрасли – оценить каждый фактор, определить уровень конкурентного давления и выработать стратегию конкуренции, чтобы, во-первых, по мере возможности обезопасить компанию от воздействия пяти факторов конкуренции, во-вторых, использовать правила конкуренции в отрасли на благо компании, в-третьих, достичь конкурентного преимущества.

3. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Условия в отрасли и конкуренция меняются под воздействием различных сил и факторов. Главные движущие силы – изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли, изменения в составе потребителей, внедрение новых товаров, выход на рынок или уход с него крупных компаний, глобализация, изменение структуры издержек и уровня производительности, рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары, изменения в законодательстве и политике, изменение общественных ценностей и образа жизни, уменьшение неопределенности и степени риска.

4. Сильные и слабые конкуренты. Разработка карты стратегических групп – ценный инструмент для оценки и сравнения рыночных позиций конкурирующих компаний. Соперники, принадлежащие к одной либо соседствующим стратегическим группам, активно конкурируют друг с другом, а компании, принадлежащие к удаленным стратегическим группам, как правило, не являются конкурентами вовсе.

5. Возможные действия конкурентов. Этот этап аналитического анализа включает в себя анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших

действий. Хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры и включить их в план действий компании. Менеджеры, не изучающие конкурентов, рискуют получить неприятный сюрприз в виде неожиданных действий соперников. Компания не может рассчитывать на победу, если не отслеживает и не прогнозирует деятельность конкурентов.

6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха – это стратегия, конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие коммерческий успех или провал компании, и ее конкурентоспособность. Ключевые факторы успеха играют огромную роль, поэтому все компании должны их выявлять и анализировать. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.

7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности факторы привлекательности и непривлекательности, специфические проблемы отрасли, благоприятные и неблагоприятные перспективы получения прибыли.

Если отрасль признана привлекательной, есть смысл избрать агрессивную стратегию, направленную на упрочение конкурентной позиции, расширение продаж, развитие производственной базы и обновление оборудования. В противном случае, следует искать другие возможности – слабые компании будут поглощены конкурентами, в то время как сильные ограничат инвестирование и выберут стратегии снижения затрат и инновационные для повышения конкурентоспособности и обеспечения прибыльности в долгосрочной перспективе. Иногда, в целом непривлекательная отрасль, может привлечь внимание компании с хорошими позициями и необходимыми ресурсами и опытом, позволяющими отвоевать долю рынка у более слабых конкурентов.

Исходя из вышеперечисленного, следует отметить, что стратегическое положение предприятия имеет большое значение для развития. Любому

предприятию необходимо производить анализ его стратегического положения. В связи с этим, необходимо регулярно производить анализ как внешней, так и внутренней среды компании.

После того, как компания выбрала стратегию, необходимо провести действия по ее реализации. Организационное исполнение стратегии требует решения различных управленческих задач и соответствующих навыков. Поскольку разработка стратегии в основном связана с рыночной предпринимательской деятельностью, то ее реализация проходит, главным образом, через управление людьми и деловыми процессами, тогда как успешное создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли предпринимательского искусства.

Правильно выбранная стратегия приведет к желанной цели. Безуспешные действия будут означать, что стратегия плохо разработана либо неверно реализована. Принимая решение по реализации стратегии, менеджеры должны определить, какие внутренние условия необходимы для успешной реализации стратегического плана, и создать эти условия в возможно более короткие сроки.

1.2 Управление проектами

В условиях развития конкуренции, повышения требований потребителей к качеству продукции и услуг и соответственно усиления потребности организаций в проведении постоянных изменений в продуктовой линейке, технологиях производства и маркетинге, значение проектного менеджмента значительно возрастает. За последние годы значительно расширилась область использования методологии проектного менеджмента. Применение методов проектного менеджмента к разработке и внедрению информационных систем, реорганизации бизнеса, маркетинговым кампаниям, программам развития персонала и многим другим видам деятельности стало привычным для многих организаций. Новые области применения данных подходов включают как масштабные государственные проекты и программы, так и небольшие проекты

в сфере малого и среднего бизнеса. Все больше предприятий с традиционной процессно-ориентированной системой производства и управления начинают внедрять системы управления проектами для повышения эффективности собственных процессов развития.

Управление проектами – один из важнейших инструментов развития в условиях рыночной экономики. Так, по данным Японской ассоциации управления проектами, все инвестиционно – строительные проекты Японии оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами. В России же подвержено не более 1,1-1,4% от их общего количества. По данным Международной ассоциации Управления проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. У нас, где организационная система и методы управления несколько слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления в компаниях оказывается еще более значительным [4].

В разных компаниях под проектом понимаются разные инновации и инициативы. Одни выделяют в проекты мероприятия, бюджет которых превышает конкретную сумму, другие считают проектом только определенный вид деятельности либо услуги. В любом случае, проект является целенаправленной деятельностью, ограниченной ресурсами и временем, несущей в себе инновацию.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Признаками проекта можно считать:

- наличие четко поставленной цели;
- ограниченность во времени;
- ограничения по ресурсам;
- однократность, нецикличность действий;
- уникальность задачи (или условий ее реализации).

Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа (класса) проекта. Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям. Рассмотрим наиболее распространенные ее варианты.

Классы проектов:

1. Монопроект – проект, направленный на решение преимущественно одной задачи. Монопроекты могут быть различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты).

2. Мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда взаимосвязанных монопроектов, объединенных одной целью. Мультипроект может включать в себя социальные, организационные, технические и иные монопроекты.

3. Мегапроект – целевые программы по реформированию экономики страны, развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно – и мультипроектов. Отличительными чертами мегапроектов являются: их высокая стоимость, сложность организационной структуры управления, многоаспектность их влияния, множество участников проекта.

При разработке проекта необходимо правильно определять класс проекта, поскольку неправильное определение структуры мегапроектов и мультипроектов не позволит корректно определить границы монопроектов, которые включены в их состав.

Классификация проектов по их длительности:

1. Краткосрочный – до 1-го года.
2. Среднесрочный – от 1-го года до 3-х лет.
3. Долгосрочный – свыше 3-х лет.

На сегодняшний день, наблюдается тенденция к сокращению срока при классификации проектов. Так, например, некоторые корпорации в качестве краткосрочных проектов рассматривают проекты со сроком реализации до 3 месяцев.

По уровню организации проекты обычно различают на локальный, проходящий на уровне структурного подразделения, филиала, отделения и корпоративный, проводимый на уровне компании в целом [5].

Классификация проектов по сложности:

1. Технически сложный. К таким проектам относятся такие проекты, в которых полностью или частично неизвестна технология получения результата, либо имеются технические трудности разного рода в реализации проекта.

2. Организационно сложным считается проект с большим количеством участников, либо территориально разнесенный, когда участники команды находятся в разных местах.

3. Комплексно-сложный проект включает в себя проблемы технического и организационного плана.

4. Простой проект – тот, который команда проекта, как правило, уже реализовала ранее и имеет опыт его реализации.

Типы проектов по сферам деятельности:

1. Технический проект (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).

2. Организационный проект (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т.д.).

3. Экономический проект (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т.д.).

4. Социальный проект (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).

5. Смешанный проект (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т.д.).

Классификация проекта проводится обычно командой проекта для правильной организации библиотеки проектов. В этом случае облегчается процесс извлечения опыта, если команде проекта предстоит реализация подобных проектов.

У каждого проекта есть внутренняя и внешняя среда, которая в свою очередь включает ближнее и дальнее окружение.

Внутренняя среда включает в себя:

1. Команду проекта;
2. Стил ь руководства;
3. Методы и средства управления проектом.

Внешняя среда проекта делится на:

1. Ближнее окружение – факторы внутренней среды организации, в рамках которой реализуется проект: сфера управления (организационная культура, регламенты, нормы и процедуры), сфера финансов, сфера сбыта, сфера изготовления, сфера обеспечения, инфраструктура, и др.

2. Дальнее окружение – факторы внешней среды базовой организации: экономические, социальные, политические, технологические, культурные и др., которые оказывают опосредованное воздействие на проект.

Внешние и внутренние участники проекта:

1) заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет собственных или привлеченных средств, несет ответственность за проект перед обществом и законом;

2) инициатор – автор главной идеи проекта, может совпадать с заказчиком;

3) инвестор (спонсор) – вкладывает средства в проект, является владельцем имущества, приобретаемого за счет их средств до тех пор, пока ему не будут выплачены все средства по контракту;

4) руководитель (менеджер) проекта – лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по осуществлению проекта;

5) команда проекта – временный коллектив, создаваемая на период действия проекта;

6) контрактор – вступает в отношения с заказчиком и выполняет в проекте работы по контракту (части проекта или проекта в целом);

7) субконтрактор – вступает в отношения с контрактором и несет ответственность за выполнения своей части работ;

8) потребители конечной продукции проекта – покупатели и пользователи конечной продукции проекта, за счет их средств осуществляется компенсация средств, вложенных в проект;

9) другие участники проекта – конкуренты, общественные группы, население, органы власти и др.

Успех проекта зависит от влияния факторов внешней и внутренней среды. Для повышения шансов проекта на успех необходимо выявлять и анализировать факторы внешней и внутренней среды проекта.

Переходя от понятия проект к управлению проектами нужно отметить, что управление проектами определяется и как методология, которая в зависимости от количества и масштаба реализуемых проектов, позволяет организации не только успешно осуществлять свою деятельность, но и качественно изменять уровни своего развития.

Управление проектом – это профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов, средств и

техники управления для успешного достижения поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах [6].

Очень важно наиболее эффективно определять цели проектов в контексте стратегического планирования на предприятии. В ходе такого планирования руководители формулируют миссию компании, устанавливают стратегические цели и границы для стратегических направлений деятельности предприятия, определяют долгосрочные перспективы развития организации и конкретные задачи по основным видам деятельности.

Цели проектов должны отражать степень их участия в достижении целей и задач, стоящих перед компанией. Процесс планирования предпочтительнее строить встречным образом сверху-вниз и снизу-вверх. Сверху-вниз руководители высшего уровня определяют цели и задачи по стратегическим видам деятельности и проектам, а снизу-вверх менеджеры проектов и руководители среднего уровня представляют свои идеи, предложения и планы по достижению этих целей [7]. Все разногласия в видении целей, задач и способов их достижения должны быть разрешены в процессе обсуждений и переговоров между руководителями высшего и среднего звена.

Для определения целей и результатов проекта не существует общепринятых универсальных методов. Можно выделить лишь методы, наиболее часто используемые на практике: мозговой штурм, метод декомпозиции целей, метод аналогий, метод экспертных оценок и др.

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценки различных

вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений – в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые именуется процессами управления проектами.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- 1) процессы инициации – принятие решения о начале выполнения проекта;
- 2) процессы планирования – определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- 3) процессы исполнения – координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- 4) процессы анализа – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;

5) процессы управления – определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;

6) процессы завершения – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Практически методология управления проектами помогает:

- обосновать целесообразность инвестиций;
- разработать оптимальную схему финансирования работ;
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты;
- оптимально организовать исполнение работ и взаимодействие участников проекта;
- осуществлять планирование и управление качеством;
- осуществлять анализ и управление проектными рисками;
- оптимально планировать и управлять контрактами;
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и прогнозировать последствия возникающих отклонений;
- моделировать корректирующие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения;
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который может быть использован в других проектах, и т.д.

Использование системы управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, достигать цели проекта в меньшие сроки и самое главное, успешно осуществлять стратегическое управление развитием бизнеса. Здесь можно говорить о понимании бизнеса как совокупности взаимосвязанных проектов и продуктов реализованных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить такую сторону современного бизнеса, в которой основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде. В подобных условиях неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих

технологий. Говоря о понимании задачи стратегического управления, можно сказать, что оно устанавливает курс развития всей компании, а управление проектами обеспечивает реализацию стратегий развития.

1.3 Event-менеджмент

На сегодняшний день существует масса всевозможных рекламных площадок и способов продвижения своего бренда/ товара/услуги. Руководители компаний буквально разрываются между предложениями рекламных компаний и всевозможных СМИ в поисках идеальных источников продвижения с минимальными затратами собственных бюджетов.

В свою очередь, организациям, занимающимся рекламой и продвижением, в условиях жесткой конкуренции, становится все сложнее заинтересовать рекламодателей и потребителей своими рекламными возможностями. Поэтому на рынке рекламы и появляются новые подходы в продвижении.

Event-management (от англ. event – «событие») – это полный комплекс мероприятий по созданию корпоративных и массовых событий. Причем если первые направлены в основном на укрепление внутрикорпоративного духа, то вторые оказывают мощную поддержку рекламным и PR-кампаниям. В целом же задача событийного менеджмента – сделать из банального мероприятия настоящее событие, которое будут вспоминать и после его окончания.

Event-management считают основным направлением практической эвентологии, и одним из современных инструментов внешней и внутренней коммуникации любой компании. В широком диапазоне от выпусков нового товара до пресс – конференций компании проводят содействующие события, помогающие общению с клиентами и потенциальными клиентами. Такие события могут быть рассчитаны на аудиторию в средствах массовой информации, достигающую тысяч или миллионов людей. Кроме того компании могут приглашать клиентов на реальное событие и воздействовать на них непосредственно в процессе мероприятия.

Любой проект, в том числе и event-мероприятие, требует грамотного управления. Event-менеджмент включает в себя все действия и меры, которые предусматриваются при планировании, организации, контроле и управлении

проектом или событием. Он необходим для того, чтобы это мероприятие было исключительным, особенным. У любого event'а должна быть какая-то «изюминка», «креативная фишка». Речь идет не только об оригинальной идее, но и о донесении ее до потребителя, способе ее подачи – люди должны удивиться. В этом и состоит главное отличие этого инструмента от обычного мероприятия, тренинга, банкета или презентации. Необычность, креативность, уникальность, индивидуальный подход – слагаемые успешного event-менеджмента.

Исключительность такого мероприятия подчеркивают следующие характеристики:

- 1) оно дорого как память, остается в ней как исключительно позитивное событие;
- 2) оно не приемлет рутины (никаких повторений);
- 3) побуждает участников к действию, дает дополнительные положительные выгоды и эффекты;
- 4) оно должно быть грамотно спланировано, оформлено, организовано и инсценировано;
- 5) отличается многообразием различных событий, взаимодействий, восприятий;
- 6) прослеживается зависимость между впечатлениями и символами;
- 7) с точки зрения участников, это событие должно быть исключительным, уникальным.

Event-менеджмент – это огромный пласт различных действий, которые приходится выполнять event-менеджеру. По сути – это программа управления проектом. Как каждый проект, любое событие имеет начало и завершение. Начинается оно с постановки целей, которые должно решать предстоящее событие, а завершается подведением итогов – были ли достигнуты поставленные цели. В зависимости от поставленных целей выстраивается логистика, драматургия, сценография мероприятия. Затем нанимаются подрядчики и решаются все остальные вопросы.

Каждый раз это новый проект, он не должен иметь аналогов. Но одно неизменно – event-менеджмент: планирование, организация, контроль, проведение.

Все эти составляющие части равноценны. Важна и сама организация проекта – встречи, переговоры. Из всего этого и складывается event-менеджмент.

Растущая популярность event-мероприятий объясняется тем, что они помогают заказчику добиться определенных целей и решить поставленные задачи. Они могут касаться презентации товара или услуги, увеличения их потребления или создания имиджа самой компании.

Мероприятия могут быть деловыми или специальными. Бизнес – мероприятия делятся на две группы:

- мероприятия внутри компании – тренинги, корпоративные праздники, инсентив-мероприятия, корпоративные конференции и т.д.;
- направленные на работу с клиентами, партнерами – промо-акции, PR-мероприятия, различные презентации и т.д.

Специальные мероприятия бывают:

- информативные, облаченные в развлекательную форму;
- рабочие (семинары, конгрессы);
- досуговые (концерты, фестивали).

Также event-мероприятия делятся на разовые и мероприятия, имеющие регулярный характер.

Основные обязанности event – компании:

- разработка сценария мероприятия;
- разработка концепции мероприятия;
- поиск места проведения, поставщиков для реализации намеченного плана;
- подбор ведущих и других участников праздника;
- оформление места проведения;
- техническое оснащение;

- обеспечение безопасности;
- отчетность по мероприятию;
- музыкальное оформление;
- фото – и видеосъемка и др.

Непосредственному планированию мероприятия предшествует глубокий анализ пожеланий клиента, учитываются все особенности, ставятся цели, задачи. От их четкой и грамотной формулировки зависит эффективность всего проекта. В случае если мероприятия будут носить регулярный характер, или заказ сделан на целый ряд event'ов, то требуется еще и проработка стратегии, единой для всех них. Здесь прослеживается прямая связь Event-менеджмента со стратегическим. Когда заказ предполагает несколько проектов в течение длительного срока, то речь идет о значительном бюджете этих проектов. Возрастают и риски. При организации самого мероприятия event-менеджер прибегает к помощи других специалистов (сценаристов, ведущих, актеров, и многих других). В данном случае, ему необходимо обладать навыками управления персоналом. Знание финансового менеджмента позволят ему грамотно распорядиться бюджетом event-а. Без тайм-менеджмента ему не удастся уложиться в сроки. Многие другие области науки управления также являются неотъемлемой частью повседневной деятельности event-менеджера.

Кроме того, требуются и такие личностные качества, как креативность, исполнительность, организаторские способности, эрудированность, умение доводить начатое до конца, инициативность, активность, умение слушать и слышать, воплощать задуманное в жизнь. Для успешной деятельности ему понадобятся наработанные им самим связи, умение быстро находить контакт с людьми.

Таким образом, действительно креативных, интересных event'ов на российском рынке пока еще очень мало. Некоторые фирмы, занимающиеся организацией простых мероприятий под вывеской event'ов только уничтожают

само понятие event-менеджмента. Непрофессионализм менеджеров в этой сфере оказывает губительное влияние на развитие направления.

В данной дипломной работе будет рассмотрен пример того, как организация ООО «Каталог», занимающаяся 12 лет выпуском глянцевого журнала «Стольник» и Catalog, выбрав стратегию диверсификации бизнеса, попробует себя в новом направлении event-услуг и запустит проект «Бьюти-маркет».

2 Стратегический анализ деятельности ООО «Каталог»

2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика ООО «Каталог»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Каталог» создано и зарегистрировано Администрацией Центрального района г. Красноярска 28 апреля 2004 года. Юридический адрес: Россия, 660001, г. Красноярск, ул. Обороны 3. Контакт: (391) 290-69-64 , E-mail: catalog_redactor@mail.ru, www.24catalog.ru

ООО «Каталог» уже более 12 лет выпускает два гляцевых издания – журналы «Стольник» и Catalog. На рекламном рынке г. Красноярска оба издания занимают лидирующие позиции и давно зарекомендовали себя как качественные и достойные гляцевые журналы, помогающие выбирать хорошие товары и услуги в г. Красноярске. Также журналы являются выгодными рекламными площадками для фирм, предлагающих товары и услуги для потребителей с доходом выше среднего.

Журналы распространяются в г. Красноярске бесплатно, собственной службой распространения. Распространение журналов насчитывает свыше 350 мест: торговые центры, рестораны и бары, салоны красоты и клиники премиум класса, брендовые магазины одежды и обуви, автомобильные центры, а также Краевая и городская администрации. Московское руководство ТРЦ «Планета», проводя мониторинг, выявило систему распространения журналов «Стольник» и Catalog, как самую эффективную в городе. Благодаря такой системе распространения, рекламные материалы, размещенные в журналах попадают в руки потребителей, находящихся в ценовом сегменте рынка – средний класс и выше.

ООО «Каталог» предлагает рекламодателям г. Красноярска самые эффективные и качественные варианты размещения рекламной информации. Опытная дизайн – студия журнала многие годы делает достойные макеты и

коллекции для рекламодателей, а творческая редакция пишет статьи о трендах в мире моды и красоты, берет интервью у самых известных и влиятельных людей нашего города, следит за появлением всего нового и актуального и всегда радует читателей интересной информацией. В журналах Стольники и «Catalog» всегда есть о чем почитать и что посмотреть.

У ООО «Каталог» две основные миссии:

1. для рекламодателей – предоставление лучшей рекламной площадки для компаний, предлагающих товары и услуги в г. Красноярске а, также, поддержка высокого статуса клиентов благодаря качественному изготовлению рекламной продукции;

2. для читателей – помощь в выборе качественных товаров и услуг, формирование чувства вкуса и стиля, любви к дорогим вещам, качественной еде, отдыху и качественному сервису.

Девиз журнала «Стольник» – все самое достойное, девиз журнала Catalog – хорошие вещи в Красноярске. Организация имеет мощную информационную поддержку на телевидении, радиостанциях, наружной рекламе и социальных сетях. Свежие выпуски всегда анонсируются, а жители нашего города всегда с большим интересом ждут журналы в местах их распространения.

На данный момент, в ООО «Каталог» выявлены несколько стадий жизненного цикла (И. Адизес): стадия давай-давай и стадия расцвета.

Стадия расцвета характеризуется:

1) ориентация на результаты – удовлетворение нужд клиентов (реклама в журналах работает и это подтверждают клиенты; журналы разбираются читателями в считанные дни, изготовление рекламных макетов и статей производится в срок и в качестве, удовлетворяющем все запросы клиентов);

2) наличие функциональных систем и организационной структуры (каждый отдел четко знает и выполняет свою задачу: отдел продаж совершает продажи и передает заявки на изготовление рекламных материалов в дизайн –

студию, которая выполняет заказ и передает его обратно менеджерам на согласование, каждый руководитель отвечает за свой отдел).

Стадия давай – давай характеризуется:

1) ориентация на увеличение продаж (помимо журналов ООО «Каталог» запустил свой портал 24catalog.ru, где также продаются рекламные места, продажи увеличиваются также за счет спецпроектов компании – выпуск блокнотов с рекламными местами и ежегодных фирменных календарей, для отдела продаж проводятся тренинги, мотивирующие на привлечение новых клиентов и увеличения объемов продаж);

2) возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами (поиск и расширение каналов продвижения журналов: радио, телевидение, наружная реклама, видеоролики в ресторанах, торговых центрах и клубах для увеличения аудитории журналов; проведение мероприятий и программ лояльности для существующих рекламодателей, создание электронных версий и сайта для расширения возможностей бизнеса).

Журнал Catalog – это первый в г. Красноярске Shopping-гид. На страницах журнала ежемесячно соединены образы модных тенденций и актуальные шопинг-маршруты города. Catalog рассказывает о ярких событиях в мире моды, красоты, дизайна, развлечений и техники, публикует интервью с известными персонами, репортажи со светских событий. Но в первую очередь, Catalog – это навигатор по шопингу с подробным описанием новинок, указанием адресов магазинов и цен. Таким образом, читатели журнала получают возможность составить собственное мнение об актуальных модных тенденциях и сделать свой выбор.

Цель журнала Catalog – предоставить максимум полезной информации о товаре или услуге и сэкономить время читателя от момента принятия решения о покупке до момента самой покупки. Другими словами, журнал Catalog можно сравнить с подробной картой маршрутов по городу, как по огромному торговому центру, где представлены всевозможные товары и услуги от

среднего класса и выше. Тираж журнала Catalog 12 000 экземпляров, формат журнала А5+, периодичность выхода – 1 раз в месяц.

Журнал «Стольник» – это информационно-развлекательное издание, рассчитанное на людей, идущих в ногу со временем, чей стиль жизни ориентирован только на высокое качество. «Стольник» – это все самое остросовременное и самое актуальное: мода, красота, искусство, технологии успеха в бизнесе, тайны личной жизни, здоровье, активный отдых, незаурядные хобби и многое другое. «Стольник» посвящает свои материалы искусству жить красиво и достойно. Это гид по стилю жизни успешных людей. Тираж журнала «Стольник» 6 000 экземпляров, формат А4, периодичность выхода – 1 раз в месяц, за исключением январь и июль – в эти месяца журнал не выходит.

Аудитория журналов.

1. Журнал Catalog: платежеспособная аудитория, мужчины и женщины в возрасте от 20 до 50 лет, представители среднего класса и выше. Активные потребители товаров и услуг, считающие шопинг важной составляющей своего образа жизни.

2. Журнал «Стольник»: мужчины от 30 до 50 лет, взыскательные краснорядцы. Они – лидеры, бизнесмены, руководители, топ-менеджеры, успешные, способные реализовывать любые свои планы и проекты. Женщины от 27 лет до 45 лет, хорошо образованы, финансово обеспечены и самостоятельны в принятии решений.

Система распространения журналов бесплатная, собственной службой доставки (курьер).

1. Журнал Catalog: через сеть фирменных стоек (свыше 450 штук) в магазинах, ТРЦ, ресторанах, салонах красоты и т.п.; по системе «подарок при покупке» в самых респектабельных местах города.

2. Журнал «Стольник»: респектабельные магазины, салоны красоты, автомобильные центры, рестораны и многие другие достойные места города; именная доставка vip-персонам города, руководителям бизнес-структур, в районные, Краевую и городскую администрации; в аэропорту в vip-зоне.

Прибыль ООО «Каталог» получает за счет продажи рекламных мест в своих изданиях, поиском клиентов и продажей рекламы занимается отдел продаж, за изготовление рекламных и редакционных статей отвечает дизайн-студия и журналисты.

Экономические показатели деятельности ООО «Каталог» за несколько лет приведены в таблице 1. Конкретно представлен свод выполнения планов продаж с января 2014г. (до роста курса) по январь 2017г.

Таблица 1 – Прибыль ООО «Каталог» в 2014-2017 гг.

Месяц	Выполненный план, тыс. рублей			
	2014г	2015г	2016г	2017г
Январь	1500	1400	1200	1000
Февраль	1500	1350	1300	1000
Март	1800	1500	1600	1400
Апрель	1800	1500	1600	1680
Май	1600	1300	1600	1200
Июнь	1500	1000	1200	
Июль	1500	1000		
Август	1700	1500	1700	
Сентябрь	2000	1800	1600	
Октябрь	2100	1800	1800	
Ноябрь	2100	1900	1800	
Декабрь	1800	1900	1800	
ИТОГО	20 900	18 950	19 000	6 480

Из таблицы 1 видно, что ощутимый спад в продажах наблюдался с период с декабря 2014г. по сентябрь 2015г. – это было время мощных скачков курса, непонимание экономической ситуации. С января 2016г. ситуация выравнивалась, но тенденция к снижению наблюдается по сей день.

Учитывая, что в последнее время прослеживается тенденция спада в экономических показателях деятельности ООО «Каталог», появилась необходимость провести стратегический анализ в целях выявления дальнейших направлений развития и улучшения положения организации на рынке.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Каталог»

2.2.1 Анализ внутренней среды организации

Цели организации:

1. Повысить производительность труда.
2. Повысить численность персонала.
3. Провести подготовку персонала отдела продаж.

Задачи организации:

1. Создать оптимальную систему стимулирования и мотивирования для работников отдела продаж, дизайн-студии и редакции.
2. Создать благоприятные условия труда для работников.

Журналы являются визитной карточкой предприятия ООО «Каталог». В нашем городе мало кто не знает эти два издания, в основном все владельцы средних и крупных бизнесов сотрудничают с данной фирмой. Журналы прививают вкус ко всему самому модному, самому эксклюзивному, высококлассному, они показывают вкус красивой жизни, и поэтому пользуются спросом.

Менеджеры компании всегда предлагают клиентам индивидуальный подход, а редакция и дизайнеры придумывают индивидуальные, необычные рекламные проекты и формы подачи рекламных сообщений, что также очень ценится клиентами.

Организация проводит последовательную политику создания полной цепочки самообеспечения: от поиска клиентов, разработки рекламных продуктов, верстки журналов, печати и распространения.

В организации принята линейно–функциональная структура управления связанная в единую сеть, она представлена на рисунке 1.

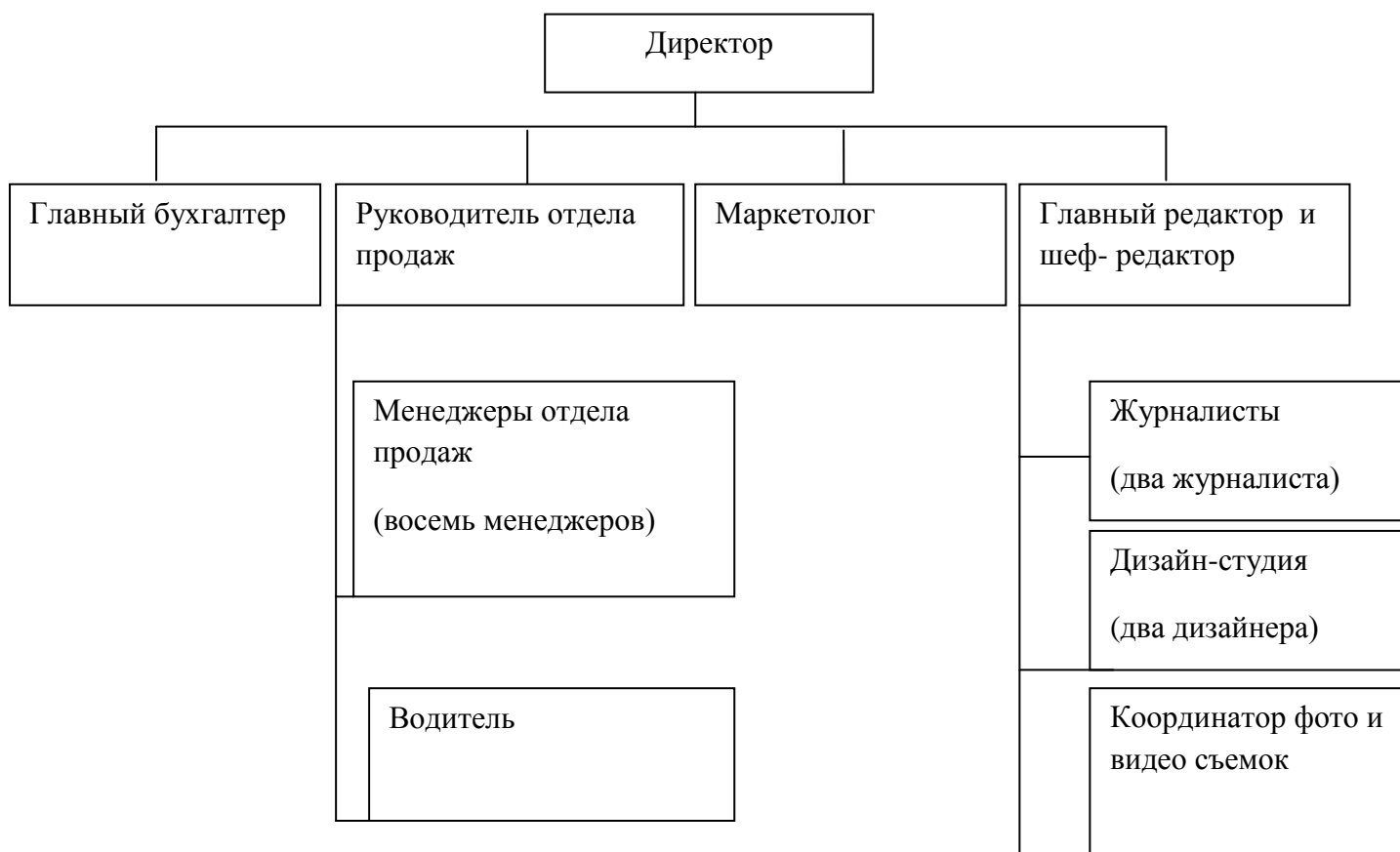


Рисунок 1 – Организационная структура управления

В организации работают 17 человек (рисунок 1). Основу организации составляют директор, главный редактор и шеф–редактор, руководитель отдела продаж. Высококвалифицированные журналист и дизайнеры занимаются выполнением рекламных заказов от клиентов. Всю работу с клиентами берут на себя менеджеры по рекламе.

Директор ООО «Каталог», главный редактор и шеф-редактор не меняются на протяжении всего времени существования компании. Что касается руководителя отдела продаж, то он утверждается директором из существующего штата менеджеров по продажам.

Источниками резерва на должности дизайнеров и журналистов являются выпускники художественных школ, филологических институтов, а так же студий компьютерного дизайна.

Организация получает письма, резюме и другие обращения людей, осуществляющих поиск работы. На основе этой информации формируется база данных потенциальных работников. При подборе персонала на вакантные должности используются и такие каналы коммуникации, как объявления на сайтах «Росработа» и «НГС24», а так же большое значение имеет набор персонала через личные и деловые связи своих сотрудников.

Требования к характеристикам желаемого типа работника определяют директор организации, начальник отдела, в который набирается персонал. По их соглашению желаемый тип работника определяется следующими характеристиками.

1. Дизайнеры: молодые и креативные люди мужского и женского пола, имеющие соответствующие образование и опыт в данной сфере, исполнительные, умеющие выполнять заказ в короткие сроки, стрессоустойчивые.

2. Журналисты: молодые люди, активно следящие за тенденциями в индустрии моды и красоты, с филологическим образованием, умение грамотно и четко выражать свои мысли, приветствуется опыт работы в данной сфере.

3. Менеджеры: молодые люди мужского и женского пола, имеющие опыт в продажах, коммуникативные, стрессоустойчивые, умеющие находить подход к любому типу клиента, ответственные и амбициозные, с активной жизненной позицией.

4. Руководители: молодые и зрелые люди мужского и женского пола, имеющие высшее образование, уравновешенные, психологически устойчивые, квалифицированные, с опытом работы в сфере управления, умеющие работать с людьми, обладающие организаторскими способностями, высокой работоспособностью, приветствуется собственная инициативность.

Придерживаясь в целом желательного типа работника, допускается, что в конкретной ситуации возможен индивидуальный подход.

Найм сотрудников происходит при расширении штата или ухода действующего сотрудника на длительный больничный (декретный отпуск), а так же при увольнении сотрудника из организации.

Испытательный срок для новых сотрудников в компании составляет три месяца.

Увольнения в организации происходят крайне редко, и в основном только по собственному желанию сотрудника. Основные причины увольнений:

- выход на новую более интересную и высокооплачиваемую работу;
- уход в декрет с последующим увольнением;
- переезд в другой город или страну.

Руководство придерживается принципа «незаменимых людей нет», и при изъявлении сотрудником желания уволиться заявление подписывается сначала его непосредственным руководителем, а затем директором ООО «Каталог».

Программа адаптации в ООО «Каталог» направлена на быстрое и качественное введение нового сотрудника в коллектив, обучение и период адаптации по времени сведены к минимуму, так как журналы сдаются ежемесячно, следовательно понять специфику работы и научиться коммуницировать со всеми сотрудниками нужно буквально за 14 дней, особенно это касается стажеров на вакансию журналиста или дизайнера.

Испытательный срок для всех сотрудников организации и, следовательно, программа адаптации длится три месяца, по истечении этого времени руководство компании принимает решение о принятии нового сотрудника в штат. Испытательный срок специально рассчитан на долгое время, чтобы новичок смог принять для себя решение, готов ли он работать на данной должности и в данном коллективе.

Программа адаптации состоит из двух частей:

1. Введение нового сотрудника в общую специфику работы, знакомство его с коллективом, изданиями, объяснение основных правил, норм и порядков компании.

2. Прикрепление наставника к новому сотруднику. Непосредственно наставник показывает конкретные функции и обязанности, обучает и помогает на протяжении трех месяцев. Наставник не отвечает за работу новичка, но он оценивает его работу и передает отчет руководителю отдела.

При успешном прохождении аттестации начальник отдела должен устно проинформировать работника о продолжении трудовых отношений.

В случае, если в период прохождения адаптации и испытательного срока выявляется несоответствие работника должности, начальник отдела подает служебную записку на имя директора о неудовлетворительном итоге прохождения периода адаптации и испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сообщается работнику до даты истечения испытательного срока и периода адаптации в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура его увольнения. Окончательное решение об увольнении принимает директор и подписывает соответствующие документы.

Адаптация будет закончена в случаях – если:

- работник овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение работника отвечает требованиям его должности;
- плановые показатели по его работе отвечают заявленным организацией;
- работник не испытывает дискомфорта в общении с коллективом;
- работник чувствует уверенность в своих силах, стремится развивать свои навыки.

Для менеджеров отдела продаж несколько раз в год проводятся тренинги по продажам и личностному росту. Тренинги проходят как в самой редакции, так и в неформальной обстановки, например на базе отдыха.

Благодаря таким тренингам укрепляется не только командный дух внутри отдела, но и происходит увеличение прибыли организации. Тренинги не делаются разово, чаще всего это системный подход.

Курсов по повышению квалификации в ООО «Каталог» не предусмотрено, но по желанию, дизайнеры и журналисты могут воспользоваться возможностью посещения школы «Инопроф» на специальных условиях от компании. Руководство ООО «Каталог» всегда поддерживает стремление своих сотрудников к самосовершенствованию и развитию как их личных так и профессиональных качеств.

В организации есть несколько видов стимулирования сотрудников и повышения лояльности:

1. Материальное стимулирование менеджеров отдела продаж при перевыполнении плана продаж (личного или общегруппового) в виде увеличения процента с продаж.

2. Поощрение всех сотрудников бонусами в виде: подарочных сертификатов в магазины или салоны, бесплатных билетов в театры или на концерты, небольшие презенты от рекламодателей сотрудничающих по промо поддержке и т.п.

Заработная плата выплачивается в денежной форме, ее размер зависит от должности сотрудника. У менеджеров отдела продаж: минимальный оклад процент с продаж, у остальных сотрудников: фиксированный оклад.

Размер заработной платы менеджеров может быть выше, чем у руководителя, что связано со сдельно-премиальной оплатой труда и перевыполнением плана.

Обращения подчиненного производятся к его непосредственному начальнику, что позволяет достичь целей управления с минимальными затратами времени и средств. Обращения производятся как по рабочим, так и по личным вопросам. Но если руководителя нет на месте, а вопрос требует немедленного решения, любой сотрудник имеет право обратиться к директору. Делегирование полномочий происходит от директора к руководителям отделов, а от руководителей отделов к подчиненным. Подчиненные не могут делегировать полномочия своему начальству.

В ООО «Каталог» на высшем уровне управления принимаются такие решения в области кадровой политики, как редактирование принципов приема работников, причин увольнения работников, уровня дифференциации оплаты труда и т. д.

Права директора организации в части реализации кадровой политики:

- директор имеет решающее слово при формировании/корректировке кадровой политики;
- директор несет ответственность за реализацию кадровой политики.

Права руководителей отделов в области кадровой политики:

- руководители отделов вправе делать предложения директору по вопросам формирования и корректировки кадровой политики организации;
- руководители вправе проявлять инициативу в части реализации кадровой политики после одобрения данных мер директором ООО «Каталог».

2.2.2 Анализ внешней среды организации

Внешние цели организации:

1. Так как журналы занимают лидирующие позиции в городе среди глянцевого изданий, целью организации является удержание этой позиции, особенно в период экономической нестабильности на рынке.
2. Вытеснение основных конкурентов с рынка печатных изданий.

Внешние задачи организации:

1. Открытие нового направления деятельности для увеличения прибыли и завоевания новой ниши.
2. Привлечение новых рекламодателей на страницы изданий.
3. Поднятие собственного имиджа и статуса на рекламном рынке г. Красноярска.

В течении последних десятилетий уже мало кто сомневается, что реклама – двигатель торговли, поэтому глянцевые журналы, как и другие рекламные площадки, пользуются спросом как среди читателей так и среди

рекламодателей. Рекламодатели г. Красноярска стали лучше разбираться в качестве предоставляемых печатных рекламных носителей и все чаще делают свой выбор на журналы Стольник и Catalog.

Для того чтобы проанализировать положение ООО «Каталог» на рынке ее потенциала, направления и развития используем STEP анализ. STEP анализ ООО «Каталог» представлен в таблице 2 и в Приложении А.

Таблица 2 – STEP-анализ ООО «Каталог»

<p>Социально–культурные факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У потребителя растет интерес к товарам и услугам, имеющим высокий имидж; 2. Актуальность в моде; 3. Мнения и отношения потребителей; 4. Жизненный уровень населения. 	<p>Научно–технологические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследования позволяют выявлять потребности клиентов; 2. Развитие новых проектов путем мониторинга методов и сравнений деятельности конкурентов.
<p>Экономические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень развития предпринимательства и бизнес среды; 2. Нестабильность иностранной валюты; 3. Летом понижается необходимость в рекламе, что обусловлено сезонностью. 	<p>Политико–правовые факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткие требования по отношению к рекламно информационным изданиям ограничивают возможности рекламы ; 2. Закон об авторском праве обязывает согласовывать с их создателем использование материалов.

Таким образом, по данным таблицы 2 мы видим, что влияние большинства внешних факторов на деятельность фирмы в большей степени положительно, что свидетельствует о благоприятной обстановке на рынке с точки зрения возможности вступления на него.

Потребителей можно разграничить на две группы:

1. Читатели журналов – это платежеспособная аудитория, мужчины и женщины в возрасте от 20 лет, представители среднего класса и выше. Активные потребители товаров и услуг, считающие шопинг важной составляющей своей жизни.

2. Рекламодатели. Мужчины и женщины в возрасте от 27 лет, взыскательные краснорядцы. Они – лидеры, бизнесмены, руководители, топ – менеджеры, владельцы различных бизнесов, успешные, способные реализовывать свои планы и проекты.

Стольник и Catalog удерживают позиции благоприятного имиджа, привлекательного дизайна, высокой производительности труда. Конкуренты в большей части уступают в производительности труда, возможности качественного выполнения заказов потребителей. В подтверждение данных оценок ниже дана краткая характеристика прямых организаций – конкурентов.

Конкуренты:

1. Журнал «Дорогое удовольствие»: Тираж не сертифицирован – это не дает гарантии, что все заявленные экземпляры будут напечатаны, журнал федеральный (Москва), формат А4, коммерческой красноярской рекламы мало, больше федеральной, журнал направлен полностью на премиальный сегмент рынка, распространяется с помощью точек продаж – супермаркеты города, но как показывает практика, местные журналы не пользуются спросом в магазинах, большинство предпочитает покупать «Космополитен» и Vogue. В штате всего 2 менеджера по рекламе (для сравнения у ООО «Каталог» – 8 менеджеров в отделе).

2. Журнал «Собака»: Тираж не сертифицирован, журнал федеральный (Санкт-Петербург), формат А4, нацелен как на премиальный, так и на средний класс, есть достаточно интересные редакционные проекты из Санкт – Петербурга, имидж не воспринимается как респектабельный и премиальный.

3. Журнал «Выбирай»: Тираж сертифицирован, среди печатных изданий самый большой тираж в городе, 26 000 экземпляров, формат А5, наполнение

больше направлена на рестораны, бары, заведения общепита, также это справочник по саунам, студиям «боди – массажа», поэтому можно сказать, что он не конкурент в сфере fashion и Beauty.

Конкурентные преимущества журналов Стольник и Catalog:

1. Сертифицированный тираж. Это огромное преимущество перед другими печатными изданиями, это залог того, что в городе гарантированно появится 18 000 экземпляров изданий от ООО «Каталог». Для рекламодателей это очень важный фактор.

2. Уникальная система распространения журналов по городу. (Московское руководство ТРЦ «Планета», проводя исследование, выявило систему распространения журналов Стольник и Catalog, как самую лучшую в нашем городе). Журналы распространяются не просто в самых проходимых местах города, они точно попадают в руки заявленной аудитории – средний класс и выше.

3. Самая лучшая промо поддержка. Анонсирование журналов и сайта, их реклама и продвижение охватывает огромные рекламные площадки: четыре телеканала, 5 радиостанций, наружная реклама по городу и в торговых центрах, видеоролики в лучших заведениях города.

4. Постоянный штат сотрудников. В отличие от других компаний, в особенности редакций журналов «Собака» и «Дорогое удовольствие», в редакции ООО «Каталог» как руководящий состав, так и рядовые сотрудники являются практически бессменными, это говорит о стабильности компании.

Рассмотрим две основные бизнес единицы – журнал Catalog и журнал Стольник в таблице 3.

Таблица 3 – Стратегические бизнес – единицы

БЕ	Характеристики БЕ			
	Продукт/ Дивизион	Сегмент рынка	Потребность сегмента	Тип клиента
БЕ 1 Стольник	Журнал предлагает размещать на страницах рекламные макеты и статьи	Премиальн ый	Самый лучший, самый качественны й элитный продукт	М/Ж, возраст 35+, владельцы крупных и средних бизнесов, ориентированные на премиальный сегмент рынка
БЕ 2 Catalog	Журнал предлагает размещать на страницах рекламные макеты и статьи	Средний класс	Качественны й, популярный продукт, с адекватным и доступным ценником для потребителя со средним доходом	М/Ж, возраст 18+, владельцы малого и среднего бизнеса, ориентированные на потребителей со средним доходом

По результатам таблицы 3 можно сделать вывод, что характеристика бизнес единиц во многом совпадает, различается лишь сегмент рынка (хотя из практики можно сказать, что эти сегменты переплетаются и оба журнала могут работать как на средний, так и на премиальный сегмент рынка) и потребность.

Далее рассмотрим в таблице 4 основные движущие силы в отрасли и их влияние на данные бизнес единицы.

Таблица 4 – Движущие силы в отрасли

Движущие силы в отрасли	БЕ 1 – Журнал Стольник	БЕ 2 – Журнал Catalog
Приход/уход с рынка крупных фирм	Приход/уход крупных фирм влияет на фирму, так как организации могут начать делить свой рекламный бюджет с другими изданиями, а в лучшем случае – бюджеты клиентов отдаются полностью ООО «Каталог». Но несмотря на это, новым, пусть и крупным компаниям тяжело приглашать рекламодателей в свое издание, все неизвестное не вызывает доверия. Поэтому пока новый конкурент будет пытаться завоевать рынок, можно добиться того, чтобы 90% рекламодателей размещались только у вас	
Изменения в технологиях потребления	Развитие интернет рекламы может привести к спаду спроса на печатную продукцию.	
Технологичес кие изменения	На рекламном рынке изменение технологий в печати мало что может изменить	
Снижение цены	Цена на печать прямопропорционально зависит от цен на бумагу и краску, поэтому в данное время она только возрастает из-за роста курса валют	
Изменения в технологиях управления	Технология управления может повлиять на количество продаж, при эффективной технологии – возрастают, при неэффективной соответственно снижаются	
Изменения в системе маркетинга	При внедрении новых форм продвижения журналов, увеличивается не только спрос на них, но и имидж, а имидж для гляцевых изданий – это все. В популярные журналы охотнее вкладывают деньги рекламодатели	

Исходя из таблицы 4, можно сделать вывод, что изменения в системе маркетинга, в технологиях управления, снижение цены и приход/уход с рынка крупных фирм заметно влияет на деятельность ООО «Каталог», и соответственно на его продукт – глянцевые журналы.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной движущей силой в рекламной среде являются изменения в системе маркетинга, популярность и спрос на глянцевые издания напрямую зависят от их имиджа, статуса и репутации. ООО «Каталог» занимает средний и выше сегменты рынка, находится на стадии зрелости и имеет несколько основных конкурентов с которыми делит рекламный рынок глянцевых изданий г. Красноярск.

2.3 SWOT-анализ и выявление проблем ООО «Каталог»

SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является одним из важнейших этапов маркетингового плана. SWOT-анализ проводят как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий. В первом случае анализ выходит достаточно общим и содержащим не так много полезной информации, а во втором дает менеджеру серьезную пищу для размышлений.

С 2015 года экономика России переживает кризис, и не для кого ни секрет, что от этого очень страдает рынок рекламных услуг. Многие рекламодатели, как местные, так и федеральные заметно сокращают свои рекламные бюджеты, соответственно таким кампаниям как ООО «Каталог» приходится подстраиваться под данные условия и переживать это не стабильное время, сокращая расходы и придумывая новые идеи для привлечения клиентов.

В связи с серьезными сокращениями бюджетов, заметно снижается прибыль организации. Выполнение планов продаж становится достаточно сложным, по сравнению с 2014 годом, выполнение планов продаж снизилось практически на 30%.

Рассмотрим SWOT-анализ ООО «Каталог» в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ

Внутренняя среда	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Отсутствие текучести кадров; 2. Стабильная заработная плата; 3. Повышение квалификации за счет работодателя; 4. Высокая квалификация персонала 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Устаревшая рабочая техника; 2. Высокая конкурентность; 3. Высокая стоимость печати.
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы; 2.Рост имиджа компании потенциального клиента, подразумевает рост его интереса в глянце; 3. Мероприятия для клиентов и благотворительность; 4. Возможность открытия запуска новых проектов 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Нестабильная экономическая ситуация, большинство клиентов минимизируют затраты на рекламу в СМИ. 2. Демпинг цен со стороны конкурентов, что уменьшает количество клиентов компании. 4. Нарастающая популярность Интернет рекламы может стать причиной серьезного спада продаж

Как показывает анализ (таблица 5), ООО «Каталог» обладает большим количеством сильных сторон и возможностей. Основными негативными моментами деятельности предприятия на рынке глянцевых изданий является

то, что существует большая зависимость от экономической ситуации на рынке, от прибыли и продаж рекламодателей, а также, существует вероятность, что печатная продукция может быть вытеснена с рекламного рынка интернет ресурсами и цифровыми носителями.

Еще одной стратегической проблемой можно назвать конкуренцию с интернет ресурсами. Интернет прочно вошел в нашу жизнь, как и в целом информационные и цифровые технологии. Поиск информации теперь практически всегда проходит через глобальную сеть, а планшеты и смартфоны могут спокойно заменять многим книги, журналы и в общем печатную продукцию. Поэтому перед ООО «Каталог» стоит важная стратегическая задача – сохранить свои продукты популярными и востребованными, а также запустить новый уникальный проект для привлечения новых рекламодателей и повышения собственного имиджа и узнаваемости бренда.

Проблемы роста и развития организации. В данный момент, ООО «Каталог» находится на таком этапе развития, как стадия зрелости. На рынке глянцевого изданий, журналы «Стольник» и Catalog самые сильные, это касается и внутреннего наполнения и тиражей, но конкуренция тем не менее существует, существует демпинг цен со стороны конкурентов, а также конкуренция со стороны телевидения, радио и наружной рекламы. И соответственно, чтобы не угаснуть, чтобы не уступать конкурентам, организации необходимо придумывать и реализовывать новые проекты для привлечения дополнительных рекламных бюджетов и новых рекламодателей.

Учитывая, что ООО «Каталог», существующий на рынке глянцевого изданий уже более 12 лет, переживает не первый экономический кризис, поэтому у руководства и отдела маркетинга уже есть опыт и стратегические планы и решения преодоления кризисной ситуации. К тому же, ООО «Каталог» с каждым годом все больше развивается и совершенствуется, старается не отставать от модных тенденций, и продвигает, благодаря огромной промо поддержки, свои продукты.

Во-первых, разработана уникальная система распространения журналов Стольник и Catalog по городу – попадание в заявленный сегмент рынка среднего и премиального классов. Благодаря такой системе распространения, журналы попадают в руки потенциальным потребителям товаров и услуг, которые рекламируются в изданиях, и соответственно рекламодатели получают хорошую отдачу от своих рекламных сообщений.

Во-вторых, хорошо продуманная система промо поддержки журналов, благодаря которым журналы популярны и узнаваемы: ежемесячный анонс номеров на радиостанциях Еуропа+ , Ретро ФМ, Бизнес ФМ, радиостанция Шансон, видео ролики на телеканалах ТВК, ТНТ, ДТВ, анонсирование журналов в программе «Новое утро» на ТВК, баннеры сити-формата у главного входа в ТРЦ Планета, баннеры на спортивных площадках Острова отдыха, видео ролики в заведениях Billini group и многих других, а также социальные сети.

В-третьих, отделом маркетинга были созданы Ipad и Androud версии журналов и сайт 24catalog.ru , специально для тех читателей, которые либо не смогли заполучить печатный экземпляр журнала, либо предпочитают читать литературу в электронном виде.

Для укрепления своих позиций, для повышения статуса, узнаваемости бренда Catalog, для привлечения на страницы журнала новых рекламодателей, а также отстройки как от прямых конкурентов так и от Интернет ресурсов, руководством организации была выбрана эталонная стратегия диверсификации бизнеса и принято стратегически важное решение: Развитие нового направления деятельности, а именно запуск проекта «Бьюти- маркет».

«Бьюти-маркет» – это ярмарка товаров и услуг, которая объединит лучших представителей сферы «Красота» и «Мода» на одной площадке. Аудитория данного мероприятия – это платежеспособная, средний и премиум класс аудитория, клиенты автомобильного холдинга «Крепость», так как «Бьюти маркет» планируется на территории партнеров ООО «Каталог» в Тойота центр Красноярск. Именно отдел продаж ООО «Каталог» будет

заниматься продажами мест на данное мероприятие, часть с продажи идет в план журнала Каталог, а часть отдается подрядчикам – бюро коммуникаций «Умная буква», которые занимаются организацией подобных маркетов.

Таким образом, планируется, что «Бьюти-маркет» поможет ООО «Каталог» не только увеличить собственные продажи и привлечь новых клиентов, но и даст новый виток развития организации в целом, не только как печатным изданиям, но и как event-агентству, что сейчас очень популярно и востребовано на рынке Красноярска.

3 Разработка проекта развития нового направления деятельности на примере ООО «Каталог»

3.1 Анализ проекта «Бьюти-маркет»

Стратегический анализ ООО «Каталог» привел к необходимости использовать эталонную стратегию диверсификации бизнеса. Эта стратегия на сегодняшний день является для организации самой актуальной, учитывая ее слабые и сильные стороны. И руководством ООО «Каталог» было принято решение открыть для себя новое направление, а именно, попробовать себя на рынке event-услуг.

На рынок event-услуг ООО «Каталог» заходит с новым для себя проектом под названием «Бьюти-маркет». Суть данного проекта: «Бьюти-маркет» – это, по сути, ярмарка товаров и услуг в сфере бьюти индустрии г. Красноярска. Данный проект нацелен объединить лучших представителей сферы красоты на одной площадке на несколько дней. У «Бьюти-маркета» есть несколько основных целей:

1. Цели и задачи мероприятия для ООО «Каталог»:
 - собрать лучших представителей бьюти и фэшн индустрии г. Красноярска в одном месте для обмена клиентскими базами;
 - повысить статус и узнаваемость бренда Catalog;
 - повысить лояльность рекламодателей к бренду Catalog;
 - привлечь на страницы журнала Catalog новых клиентов;
 - увеличить продажи в журнал Catalog благодаря привлечению на мероприятие;
 - показать выгоду сотрудничества с ООО «Каталог».
2. Цели и задачи для участников мероприятия:
 - увеличить прибыль за счет продажи «здесь и сейчас»;
 - пролонгированная продажа и реклама за счет скидочных купонов, сертификатов, уникальных предложений для покупателей;

- расширение собственной клиентской базы за счет привлечения аудитории других участников «Бьюти-маркета»;

- проявление лояльности к покупателям за счет предоставления уникальной цены на товары и услуги в дни «Бьюти-маркета».

Для жителей г. Красноярск, «Бьюти-маркет», в первую очередь, это возможность познакомиться с лучшими брендами, салонами и магазинами на одной площадке, а также, приобрести товары или получить услуги по специальным, очень выгодным ценам, и получить возможность участвовать в розыгрышах подарков от компаний-партнеров мероприятия.

Рынок event-услуг и сам формат мероприятия был выбран руководством ООО «Каталог» не случайно, а учитывая следующие сильные стороны организации.

1. Статус и имидж изданий. Бренду Catalog уже 12 лет, за это время журнал зарекомендовал себя как хорошее издание с лучшей системой распространения и хорошей отдачей от рекламных сообщений. Бренду Catalog доверяют, поэтому новый проект под эгидой бренда получит отклик от нужной аудитории.

2. Самая сильная промо-поддержка в городе. ООО «Каталог» на условиях промо (реклама за рекламу) имеет возможность продвигать свои продукты на телевидении, радио, в интернете, по ресторанной сети Bellini group, на мониторах в ТРЦ «Планета», танцевальном клубе A nice day и др. Поэтому о новом проекте, проанонсированном «бесплатно» на таких рекламных площадках, будет знать весь город.

3. Сильная клиентская база. За 12 лет ООО «Каталог» наработал большую клиентскую базу, лояльную к изданиям, доверяющую организации и готовой участвовать в ее проектах.

4. Рынок красоты и моды, этот тот рынок, с которым организация работает ежедневно. 80% рекламодателей журналов это директора и владельцы салонов красоты, магазинов одежды, обуви и украшений, спа и фитнес центры

и пр. Привлечь такую аудиторию к проекту намного проще, нежели, например, устроить «Строительный маркет».

5. Связи организации. ООО «Каталог» довольно известная организация в своем сегменте, поэтому найти партнеров, площадку на условиях бартера или промо не составляет труда, для организации подобного мероприятия ООО «Каталог» не вкладывает реальных денег.

6. Сильный отдел продаж. Опытные менеджеры по продажам, работающие не один день в редакции и умеющие общаться с клиентами смогут продать данный проект.

Описание мероприятия «Бьюти-маркет»:

Идея проведения «Бьюти-маркета» возникла у руководства ООО «Каталог» в январе 2017 года, продажи мест на мероприятия открылись в начале февраля 2017 года, само мероприятие прошло 8 и 9 апреля 2017 года на территории «Тойота центр Красноярск», по адресу ул. Партизана Железняка 46а. Время проведения мероприятия с 13:00 до 18:00. Организаторами мероприятия выступили журнал Catalog – хорошие вещи в Красноярске и бюро коммуникаций «Умная буква».

Партнеры мероприятия:

- визажисты, стилисты, парикмахеры;
- производители косметики, одежды, средств по уходу;
- салоны красоты, спа-центры, велнес центры;
- специалисты по маникюру, бровям, наращиванию волос и ногтей.

Формат мероприятия: лекции, мастер-классы, консультации, розыгрыши.

Аудитория мероприятия, в первую очередь, это клиентская база «Тойота центр Красноярск», свыше 43 000 человек, а также клиентские базы всех участников мероприятия. Также дополнительная аудитория «со стороны» привлекалась за счет промо-продвижения мероприятия в Интернете, на телевидении и радио, в журналах «Стольник» и Catalog.

Аудитория:

- 1) 50% активные молодые девушки 16-35 лет, которые постоянно следят за модными тенденциями и событиями в области красоты, здорового образа жизни, моды и стиля;
- 2) 30% семейные пары с детьми, которые вместе планируют и проводят свои выходные, посещая городские события;
- 3) 10% постоянные участники образовательных событий 25 – 50 лет. Участники тренингов, семинаров, курсов по различным направлениям. Для них саморазвитие и постоянная прокачка собственных навыков – норма жизни;
- 4) 10% широкая аудитория 12 – 65 лет, дети и взрослые самых разных возрастов и профессий – активные участники различных фестивалей и событий в Красноярске, открытые ко всему новому.

Доход аудитории средний и выше среднего.

Продажей мест на данное мероприятие занимался исключительно отдел продаж ООО «Каталог», так как опыта в организации мероприятий у руководства не достаточно, подрядчиком для организации было выбрано бюро коммуникаций «Умная буква», которое уже организовывало Фэшн и спорт – маркеты в г. Красноярске, а также у руководителя «Умной буквы», Анны Прохоровой есть огромный опыт в проведении подобных мероприятий, таких как, например, известный всем фестиваль «Зеленый» на о. Татышев.

Стоимость участия на «Бьюти-маркете» для партнеров была обозначена следующая:

- 1) маркетные места (30 мест) 19 900 рублей;
- 2) ракушки – переговоры (3 места) 22 000 рублей;
- 3) FOOD – зона (3 места) 9 000 рублей;
- 4) детская зона 18 000 рублей;
- 5) ФОТО – локации (2 места) 15 000 рублей;
- 6) генеральные партнеры (3 места) 45 000 рублей.

Продвижение «Бьюти-маркета»:

- сайты: 24catalog.ru, marketprojects.ru
- SMM: VK, Facebook, Instagram

– СМИ: Эфиры на радио и ТВ, реклама в журнале Catalog

Площадка Тойота центр Красноярск: клиентская база, соц. сети, информационные партнеры и сайт.

Продвижение мероприятия представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Мероприятия продвижения «Бьюти-маркета»

Тип продвижения	Количество выходов	Компания
Аудиоролик 25 секунд	5-6 выходов 25.03 – 5.04	Шансон ФМ
Аудиоролик 25 секунд	5-6 выходов 25.03 – 5.04	Ретро ФМ
Аудиоролик 25 секунд	5-6 выходов 25.03 – 5.04	Европа плюс
Аудиоролик 25 секунд	5-6 выходов 25.03 – 5.04	Love радио
Утренняя радио программа	1 выход 3 апреля	Шансон ФМ
Рассылка	4 выхода 17.03, 24.03, 31.03, 7.03	Catalog
Телеэфир	1 выход 2 апреля	ТВК
Макет в журнале	Выход 5-6 апреля	Catalog
Соц. Сети Catalog	2 поста о каждой компании во всех соц. сетях, чередование по дням	Catalog
Портал 24catalog.ru	2 поста в неделю о мероприятии	Catalog
Соц. Сети Умная буква	4-5 постов на каждую компанию участницу маркета	Умная буква

После проведения работы отделом продаж и анонсирования мероприятия, определились следующие участники «Бьюти-маркета» (таблица 6).

Генеральные партнеры, купившие «Генеральный пакет» и самые большие места 15 м²:

1. Салон часов «Сибтайм». Представляли бренд G-shok , прямая и пролонгированная продажа за счет сертификатов со скидкой на последующую покупку.

2. Магазин лечебной и декоративной косметики NADI, представляли бренд декоративной косметики Мас, лечебной косметики Bioderma, Ducray, A-derma, Klorane, Avene. Раздача карт с 10% скидкой, скидка в 20% на покупку на «Бьюти-маркете», бесплатная консультация косметолога – дерматолога на «Бьюти-маркете».

3. Салон красоты NABS, очень активная реклама и позиционирование на «Бьюти-маркете»: продажа сертификатов, стрижки и укладки по спеццене, массаж рук, раздача флаеров на бесплатный маникюр или 40% скидки на окрашивание и стрижку в их салоне красоты.

Участники занявшие маркетные места 6 м²:

1. Бренд декоративной косметики Raese, бесплатный макияж, скидка на косметику на «Бьюти-маркете»

2. Салон тайского и филиппинского массажа Thai Nari, массаж воротниковой зоны по спеццене, продажа сертификатов с 25% скидкой

3. Салон красоты «Отражение», продажа косметики

4. Дистрибьютеры эксклюзивных профессиональных косметических активов Reseda odor, представляли активы и лекцию о проблемах выпадения волос на территории лектория.

5. Салон красоты Mods Hair, окрашивание мелками по спеццене, продажа сертификатов и средств по уходу за волосами.

6. Студия шугаринга PRO sugar. Бесплатная депиляция рук, продажа сертификатов со скидкой, лекция о новых методах безболезненной депиляции

7. Студия маникюра и педикюра Wax & nail. Экспресс маникюр с покрытием гель-лаком по очень сниженной цене, раздача флаеров на маникюр со скидкой 60%

8. Салон красоты «Триумф», мастер-класс по макияжу, продажа косметических средств, консультации косметолога
9. Магазин Yves Rosher, фотолокация, раздача флаеров со скидками, продажа декоративной и уходовой косметики
10. Бутик товаров по уходу за полостью рта «Моя улыбка», продажа со скидкой 20%, раздача тестеров и скидочных купонов
11. Аптечная сеть «Губернские аптеки», представляли оптику и оправы со скидкой до 30%
12. Магазин «Город красоты», продажа средств по уходу за волосами со скидкой 20%
13. Салон муранского стекла «Секреты Венеции», продажа украшений из муранского стекла со скидкой 20-30%
14. Салон ювелирной бижутерии «Джема», продажа украшений со скидками 20-30%
15. Магазин спортивной одежды Meeting net, представляющий итальянскую марку Deha, продажа одежды со скидкой 10%, модный показ на моделях
16. Салон одежды от красноярских дизайнеров Simple attribute, продажа со скидкой 20%, раздача флаеров со скидкой
17. Магазин одежды Kit&Kate, продажа со скидкой 20%, раздача визиток
18. Дизайнер собственной линии вязаной одежды IVA, скидка на покупку 10%
19. Дизайнер портупей VdovinaA, портупеи на «Бьюти-маркете» со скидкой 20%
20. Красноярский дизайнер одежды Irena mir, скидка на покупку 20%
21. EMS-тренировки представляла компания Wafe&Fit, шоу и раздача флаеров со скидкой 50% на первое занятие
22. Подушки от морщин по спеццене продавала компания Pillow№1

Карта расположения участников «Бьюти-маркета» представлена ниже на рисунке 2.



В таблице 7 представлены все участники «Бьюти-маркета» по сферам их деятельности.

Таблица 7 – Участники «Бьюти-маркета» по сферам деятельности

Компания – участник	Сфера деятельности	Компания – участник	Сфера деятельности
Raese	Красота	VdovinaA	Мода
Thai nari	Красота	Simple attribute	Мода
Отражение	Красота	Meeting net	Мода
Reseda odor	Красота	Kit&Kate	Мода
Mods Hair	Красота	Сибтайм	Мода
Pro Sugar	Красота	Woods	Дети
Wax&nail	Красота	Gulliver	Дети
Триумф	Красота	UCMAS	Дети
NADI	Красота	Курумба	Дети
NABS	Красота	ITEC	Дети
Yves Rocher	Красота	Гинтер	Дети
Моя улыбка	Красота	Pegas touristic	Отдых
Город красоты	Красота	Urban flo	Цветы
Wave Fit	Красота	Нарядный дом	Мебель
Pillow №1	Красота	Bar servicts	Еда
Секреты Венеции	Мода	Тай ям	Еда
Губернские аптеки	Мода	Суши-рыба	Еда
Оптика Ортикон	Мода		
Dzhema	Мода		
Irena Mir	Мода		
IVA	Мода		

Анализируя участников из таблицы 7, можно сделать вывод – к участию в «Бьюти-маркете» были привлечены не только представители сферы бьюти, но магазины одежды и бижутерии, даже образовательные компании и туроператор. Это обусловлено тем, что сроки продаж мест на «Бьюти-маркет» были довольно сжатыми, поэтому «звали всех».

На рисунке 3, участников «Бьюти-маркета» видно, что конкретно сфера красоты составила всего лишь 39% от всех участников мероприятия.

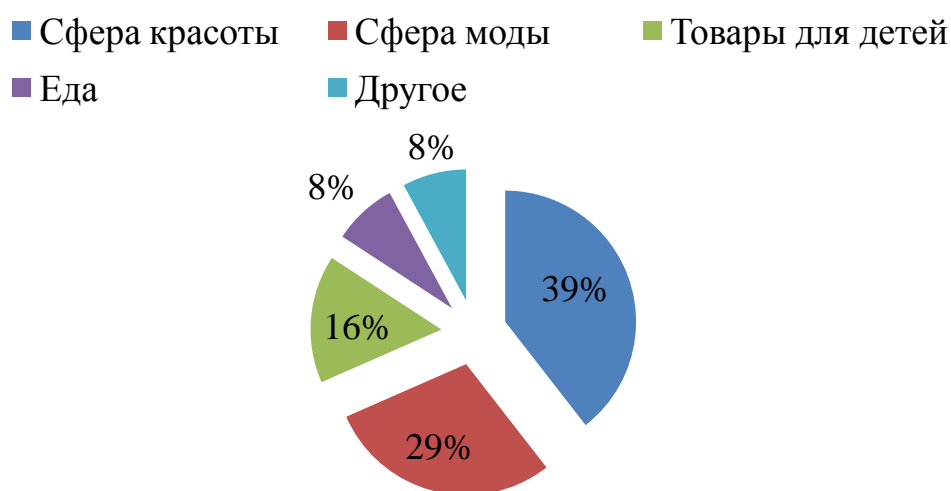


Рисунок 3 – Участники Бьюти-маркета

По данным рисунка 3 можно сделать вывод, что преобладающее большинство участников – это сфера красоты – 39%, на втором месте – сфера моды – 29%.

Далее приведена смета денежных поступлений за оплату «Бьюти-маркета». Условия распределения денег были следующие.

1. За рекламу в журнале от суммы выставленной клиенту за маркетное место/место партнера/ ракушку – 10 000 рублей. От данных 10 000 рублей 13% шло в заработную плату менеджера, продавшего позицию. За такие позиции как фотозона/ фудзона/детская зона в план журнала идет от 3000 – 5 000

рублей. Например, маркетное место стоит 19 900 рублей, 10 000 рублей идет в план журнала, от 10 000 отнимаем 13%, получается в кассу организации вносится 8 700 рублей.

2. Вся оставшаяся сумма за место на «Бьюти-маркете» идет по договору «Умной букве», ими и были сформированы цена на места, руководство ООО «Каталог» просто прибавило минимальную стоимость за размещение в журнале. От суммы, полагающейся «Умной букве» 10 % шло в заработную плату менеджера, продавшего место. Например, ракушка стоит 22 000 рублей, 12 000 идет «Умной букве», из этих 12 000 отнимает 10 %, получается чистый доход «Умной букве» идет в размере 10 800 рублей за ракушку.

На мероприятии «Бьюти-маркет» заработало бюро коммуникаций «Умная буква», что касается ООО «Каталог», то прибыль наблюдается только в плане продаж мест в журнал Catalog, на самом мероприятии заработали только менеджеры по продажам. Дело в том, что изначально, руководство ООО «Каталог» определило для себя условия сотрудничества с «Умной буквой», и в этих условиях не стояло цели заработать на мероприятии, только привлечь аудиторию, увеличить продажи в журнал, повысить собственный имидж.

Основной слабой стороной организации данного мероприятия можно назвать неопытность в данной сфере: ООО «Каталог» никогда не организовывало подобных мероприятий, на опыте компании есть только организация Новогодних елок и турниров по гольфу среди рекламодателей, но это были не коммерческие мероприятия, а скорее, мероприятия для повышения лояльности к бренду.

В заключение, можно сказать о выявленных недостатках и достоинствах организации и проведения «Бьюти-маркета».

1. В целом, мероприятие прошло успешно, без скандалов и других инцидентов, которые могли бы нанести серьезный вред репутации и имиджу, как ООО «Каталог», так и изданиям в частности.

2. Недостаток по времени. Сжатые сроки продаж, продажи на мероприятие открылись с февраля 2017 года, а за 2 месяца крайне сложно продать участие в новом проекте 30 компаниям, поэтому на мероприятии «Бьюти-маркет» присутствовали далеко не только представители сферы красоты, но и совершенно посторонние компании.

3. Аудитория. Изначально ожидалась аудитория порядка 4 500 человек, по факту за два дня мероприятие посетило около 2 000 человек. По платежеспособности аудитория соответствовала заявленной.

4. Сотрудничество с «Умной буквой». Так как организация полностью легла на плечи подрядчика, руководству ООО «Каталог» было сложно контролировать все процессы, по итогу остались вопросы по организации мест.

5. План продаж в апрельский Catalog, благодаря «Бьюти-маркету» был перевыполнен на 20 %, что принесло дополнительную прибыль и имидж, журнал получился очень ярким, наполненным, интересным и , по сравнению с предыдущими номерами, «толстым».

6. Мероприятие дало положительный отклик со стороны рекламодателей, многие смогли там не только окупить место, получив новую аудиторию, но и хорошо подзаработать. Лояльность к компании повысилась.

7. Неудачная дата проведения мероприятия. «Бьюти-маркет» прошел в начале апреля, а в конце апреля в том же районе, в Гранд холле «Сибирь» состоялось похожее ежегодное и популярное мероприятие «Идеал красоты». Это поспособствовало тому, что некоторые компании отказались от нового и пока неизвестного «Бьюти-маркета» в пользу привычной им выставки «Идеал красоты».

8. Работа с клиентской базой. План продаж в майский Catalog провалился по причине того, что отдел продаж, приглашая на «Бьюти-маркет» рекламодателей работал исключительно со своей постоянной клиентской базой, а не по «холодным» контактам. Дело в том, что рекламодатели отдали свои бюджеты на «Бьюти-маркет» и рекламных бюджетов на майский номер уже не

хватило. Поэтому хорошо заработав в Апреле, в Мае по продажам был серьезный спад.

9. ООО «Каталог» не заработала на самом мероприятии. По договоренности с подрядчиками, за продажу места на площадке «Бьюти-маркета» процент с продажи заработали только менеджеры отдела продаж, остальная сумма была отдана «Умной букве».

Таким образом, можно сделать вывод, что «Бьюти-маркет» это интересный проект, который может стать очень востребованным и прибыльным для ООО «Каталог», все инструменты для его качественной реализации у редакции уже имеются, имеется и опыт, но , на данный момент, кроме положительных сторон проведения данного мероприятия имеются и серьезные недочеты как по продаже данного мероприятия, так и по самой организации. Руководству ООО «Каталог» необходимо пересмотреть, в первую очередь, условия сотрудничества с подрядчиками, выбрать «выгодную» дату дальнейшего проведения мероприятия, и работать с новыми участниками, привлекая их и расширяя свою клиентскую базу, которая в дальнейшем принесет организации дополнительную прибыль.

3.2 Разработка концепции проекта «Бьюти-маркет»

На основании опыта, полученного в результате проведения первого «Бьюти-маркета» в апреле 2017 года я предлагаю запустить второй «Бьюти-маркет» в начале октября 2017 года. В данном проекте мною будут учтены все ошибки предыдущего мероприятия и предложены новые усовершенствования в плане организации и продаж.

Концепция проекта: запуск проекта «Бьюти-маркет» в г. Красноярске.

Сущность проекта: создание универсальной площадки для продажи товаров и услуг в сфере красоты.

Сфера применения проекта: услуги и товары в сфере красоты.

Основные цели и ключевые результаты проекта: создание на территории «Тойота центр Красноярск» по адресу ул. Партизана Железняка 46 а, уникальной торговой площадки, объединившей в себе представителей индустрии красоты г. Красноярска; выход на красноярский рынок event-услуг, завоевание данной ниши, увеличение прибыли организации за счет привлечения в данный проект рекламных бюджетов различных организаций. Ограничения проекта: сроки: с 25.05.17г. – 13.10.17г.

Ниже приведена классификация проекта.

- Класс – Монопроект
- По сфере деятельности – Организационный проект
- По объемам финансирования – Средний проект
- По области применения – Услуги
- По длительности – Краткосрочный проект
- По географическому признаку – Региональный проект
- По уровню организации – Корпоративный проект
- По сложности – Простой проект

Участники проекта «Бьюти-маркет»:

1. Инициатор проекта: Весенняя Т.С.
2. Заказчик: ООО «Каталог»
3. Менеджер проекта: директор ООО «Каталог» Репп А.Д.
4. Команда проекта: руководитель и менеджеры отдела продаж ООО «Каталог», дизайнеры и журналисты, главный редактор ООО «Каталог», менеджеры по работе с клиентами от бюро «Умная буква».
5. Контрактор: Бюро коммуникаций «Умная буква» в лице директора Прохоровой А.А., арендодатель «Тойота центр Красноярск»
6. Потребители: жители города Красноярска, владельцы бизнесов.

В таблице 8 представлены основные стадии жизненного цикла проекта «Бьюти-маркет».

Таблица 8 – Определение фаз жизненного цикла проекта

Фазы	Формирования концепции	Разработки проекта	Реализации	Завершения
Начало фазы	08.05.2017	16.05.2017	01.06.2017	07.10.2017
Окончание фазы	15.05.2017	31.05.2017	06.10.2017	08.10.2017
Перечень основных работ	Анализ результатов проведения прошлого «Бьюти-маркета», разработка новой концепции с учетом прошлых ошибок, встреча с представителем «Тойота центр Красноярск», встреча с представителями «Умной буквы» – обсуждение новых условий сотрудничества.	Постановка задачи для отдела продаж Разработка сводного плана Декомпозиция работ Заключение договора с подрядчиком Разработка системы продвижения мероприятия – свод источников анонсирования	Обзвон и встречи с потенциальными участниками «Бьюти-маркета», продажа мест на мероприятие, составление договоров и выставление счетов участникам, сбор информации от участников и создание рекламных макетов и статей для размещения в журнале Catalog, анонсирование мероприятия	Проведение мероприятия, осуществление контроля на площадке «Бьюти-маркета», завершение мероприятия
Сложности	Договориться на новые условия сотрудничества с «Умной буквой». Если новые условия сотрудничества представители «Умной буквы» не примут, нужно будет искать нового подрядчика – затрачивать дополнительное время и силы	Емкие по объему задачи, требующие тщательного изучения и грамотного подхода	Продажа мест новым клиентам, не знающим о данном мероприятии, трудоемкие процессы от встречи до согласования рекламного сообщения, индивидуальная работа с каждым участником	Постоянный контроль за всеми участниками проекта
Выводы	Разработать новую концепцию мероприятия, которая принесет прибыль и заключить выгодные условия сотрудничества	Составить четкий план для успешной реализации проекта: Кому продаем? За сколько? Как продвигаем?	Грамотное сопровождение участников от заключения договора до закрытия мероприятия	Провести мероприятие должным образом, проконтролировать работу подрядчика

После определения фаз жизненного цикла товара (таблица 8) необходимо изучить состав внешних участников команды проекта, он представлен таблице 9.

Таблица 9 – Внешние участники команды

№ этапа	Работа	Ф.И.О.	Роль в проекте	Условия сотрудничества
1	Разработка концепции проекта	Весенняя Т.С.	Разработка концепции проекта	Найм
2	Продажа мест на «Бьюти-маркет»	Отдел продаж ООО «Каталог»	Поиск и привлечение участников, увеличение прибыли организации	Найм
3	Реклама и продвижение проекта	Грехова Н. А.	Работа с каналами продвижения: телевидение, радио, социальные сети, подготовка рекламных материалов	Найм
4	Создание рекламных макетов и статей	Дизайнеры ООО «Каталог»	Производство рекламных материалов для продвижения бренда «Бьюти-маркета» и каждого его участника	Найм
5	Организация площадки мероприятия	Подрядчик – бюро коммуникаций «Умная буква»	Создание карты расположения участников, создание табличек – указателей, помощь в организации рабочего места для каждого участника	Найм по договору подряда
6	Проведение мероприятия	Подрядчик – бюро коммуникаций «Умная буква»	Услуги ведущего, диджея, помощь участникам и гостям, контроль мероприятия	Найм по договору подряда

Изучив состав внешних участников команды проекта (таблица 9) рассмотрим статус ключевых участников проекта:

- менеджер проекта – директор ООО «Каталог» Репп А.Д..
- координаторы проекта – руководитель отдела продаж Гришанова А.С., главный редактор ООО «Каталог» – Данилович В.В., руководитель бюро коммуникаций «Умная буква» Прохорова А.А., маркетолог Грехова Н.А.

– менеджер по качеству – Репп А.Д.

Руководители этапов:

№1 – Весенняя Т.С.

№2 – Гришанова А.С.

№3 – Грехова Н.А.

№4 – Данилович В.В.

№5 – Прохорова А.А., Репп А.Д.

№6 – Прохорова А.А., Репп А.Д.

Разработка рабочего плана проекта представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Рабочий план этапов проекта «Бьюти-маркет»

№	Этап (СДР)	Продолжительность (дней)	Начало этапа	Завершение этапа
1	Разработка концепции проекта	5д	25.05.2017	31.05.2017
2	Продажа мест на «Бьюти-маркет»	82д	01.06.2017	22.09.2017
3	Реклама и продвижение проекта	115 дней	Ср 31.05.17	Пт 06.10.17
4	Создание рекламных макетов и статей	76 дней	Чт 15.06.17	Пт 29.09.17
5	Проведение мероприятия «Бьюти-маркет»	2 дня	Сб 07.10.17	Вс 08.10.17

По данным таблицы 10 можно увидеть, что проведение мероприятий запланировано на 07.10.17 и 08.10.17.

В таблице 11 представлены основные виды работ по проекту «Бьюти-маркет», начиная от разработки самой концепции мероприятия до получения обратной связи от участников – партнеров проекта.

Таблица 11 – Структурная декомпозиция работ по проекту «Бьюти-маркет»

№	Этап, работы (СДР)	Прод-ть (дней)	Начало работ	Завершение работ	Ответственный исполнитель
1	Разработка концепции мероприятия	5д	25.05.2017	31.05.2017	Менеджер проекта
2	Презентация проекта отделу продаж	1д	24.05.2017	24.05.2017	менеджер проекта
3	Заключение договора с "Умной буквой"	1д	24.05.2017	24.05.2017	Менеджер проекта
4	Заключение договора с "Тойота центр Красноярск"	2д	23.05.2017	24.05.2017	Координатор Гришанова А.С.
5	Продажа мест на "Бьюти-маркет"	82д	01.06.2017	22.09.2017	Менеджер проекта
6	Анализ рынка, встречи с потенциальными участниками	82д	01.06.2017	22.09.2017	Менеджер проекта
7	Заключение договоров и выставление счетов	66д	01.06.2017	31.08.2017	Менеджер проекта
8	Получение информации для рекламы в журнале	77д	25.06.2017	15.09.2017	Менеджер проекта
9	Реклама и продвижение проекта	92д	01.06.2017	06.10.2017	Координатор Грехова Н.А.
10	Анализ и выбор каналов продвижения	7д	01.06.2017	09.06.2017	Координатор Грехова Н.А.
11	Подготовка рекламных материалов для СМИ	6д	12.06.2017	19.06.2017	Координатор Грехова Н.А.
12	Выкладывание рекламных постов в соцсетях	78д	20.06.2017	05.10.2017	Координатор Гришанова А.С.
13	Передача рекламных материалов дизайнерам	74 дня	Чт 01.06.17	Вт 15.09.17	Координатор Гришанова А.С.
14	Создание рекламных макетов и статей	68 дней	Чт 01.06.17	Пн 04.09.17	Координатор Данилович В.В.
15	Утверждение с заказчиком рекламных материалов	82 дня	Чт 01.06.17	Пт 22.09.17	Координатор Гришанова А.С.
16	Верстка журналов в печать	4 дня	Чт 25.09.17	Вт 28.09.17	Координатор Данилович В.В.
17	Распространение журналов	6 дней	Чт 29.09.17	Ср 03.10.17	Менеджер проекта
18	Передача участников в руки «Умной буквы»	66 дней	Чт 01.06.17	Пт 31.08.17	Координатор Гришанова А.С.
19	Подготовка площадки к мероприятию	22 дня	Пн 01. 09.17	Ср 02.10.17	Прохорова А.А. Репп А.Д.
20	Проведение мероприятия	2 дня	Сб 07.10.17	Вс 08.06.17	Менеджер проекта, координатор
21	Расчет с «Умной буквой», подведение итогов	1 день	Пн 09.10.17	Пн 09.10.17	Менеджер проекта
22	Получение обратной связи от участников	5 дней	Пн 09.10.17	Пт 13.10.17	Координатор проекта

По данным таблицы 11 на рисунке 4 представим последовательность работ, в виде диаграммы Ганта.

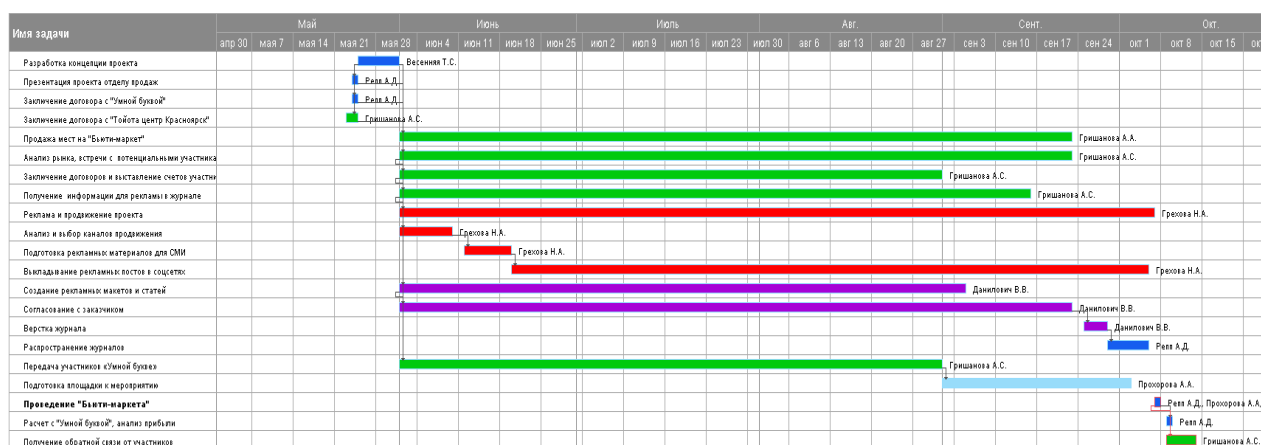


Рисунок 4 – Определение логической связи работ по проекту «Бьюти-маркет»

После того, как определена логическая связь между работами по проекту (рисунок 4) составим перечень контрольных мероприятий проекта в таблице 12.

Таблица 12 – Перечень контрольных мероприятий проекта в соответствии с СДР «Продажа мест на мероприятие» и «Создание рекламных макетов, статей»

№5 работы СДР, объект контроля	Вид контроля	Дата проведения	Параметры контроля	Допустимые отклонения	Ответственный исполнитель	Результат
№5 Продажа мест на мероприятие	Предоставление плана продаж, анализ деятельности отдела продаж	30.06.17	Количество участников спустя месяц продаж	Минимальное количество участников – 5 компаний	Координатор проекта Гришанова А.С.	Увеличение количества участников
№14 Создание рекламных макетов, статей	Проверки верстки на соответствие фирменному стилю мероприятия	25.06.17	Единое исполнение, общая верстка, фирменный стиль	Допустимы отклонения от стиля на 30% по желанию заказчика	Координатор проекта Данилович В.В.	Красивые рекламные материалы в едином стиле

Исходя из данных таблицы 12, составим плана по персоналу в таблице 13.

Таблица 13 – План по персоналу

№ этапа	Работа по СДР	Требования к исполнителям	Уровень доступности	Предложения (обучение/замена/поиск)
5	продажа мест на площадке «Бьюти-маркета»	Исполнители: менеджеры отдела продаж ООО «Каталог» Требования: коммуникабельность, умение продавать, опыт в продажах, грамотная речь, умение работать с возражениями, приятная внешность, стрессоустойчивость	Доступен от начала до конца проекта на 100% (в рабочее время проекта)	Тренинги по продажам, бизнес – игры
14	Создание рекламных макетов и статей	Исполнители: дизайнеры и журналисты ООО «Каталог» Требования: креативность, умение быстро и качественно выполнять работу, творческое мышление, работоспособность, стрессоустойчивость	Доступен на 100% (в рабочее время проекта) от работы №14 до работы №17	Повышение квалификации на курсах, замена при несоответствии
9	Продвижение и реклама «Бьюти-маркета»	Исполнитель: маркетолог ООО «Каталог» Нина Грехова. Требования: ответственность, исполнительность, надежность	Доступен от начала до конца проекта на 100% (в рабочее время проекта)	Помощь в обучении со стороны директора ООО «Каталог»
19	Подготовка площадки «Бьюти-маркета»	Исполнитель: Менеджер от бюро «Умная буква» Кристина Алексеева. Требования: ответственность, исполнительность, надежность, креативность, творческое мышление, умение слушать и слышать	Доступен на 100% от работы №19 до №21	Обучение и контроль со стороны руководителя «Умной буквы» Анны Прохоровой и директора ООО «Каталог» Андрея Репп
20	Проведение «Бьюти-маркета»	Исполнитель: менеджер бюро «Умная буква» Ринат Хабибулин Требования: харизматичность, грамотная речь, ответственность	Доступен на 100% на протяжении работы №20	Обучение и контроль со стороны руководителя «Умной буквы» Анны Прохоровой и директора ООО «Каталог» Андрея Репп

На основании изложенного в таблице 13, можно сделать следующие выводы:

1. Срок реализации проекта составит примерно 103 рабочих дня. Этого вполне достаточно чтобы без лишней спешки продумать концепцию мероприятия, обозначить для себя участников и разработать для них индивидуальные предложения по размещению на «Бьюти-маркете», также за 4,5 месяца вполне реально проанонсировать мероприятие на всех доступных каналах продвижения и тем самым собрать нужную аудиторию.

2. У проекта пять основных координаторов: директор ООО «Каталог» Репп А.Д., руководитель отдела продаж Гришанова А.С., главный редактор журнала Catalog Данилович В.В., маркетолог Грехова Н.А. и руководитель «Умной буквы» Прохорова А.А.

3. Зависимость основных работ определяется в следующем порядке: без продажи мест на мероприятие не начнется работа «Создание рекламных макетов и статей», «Продвижение мероприятия» идет параллельно с остальными работами и не зависит ни от одной работы кроме «Разработки концепции мероприятия». От разработки концепции мероприятия зависит выбор каналов продвижения, продажа рекламных мест на «Бьюти-маркете», организация площадки.

Я считаю, что при условии качественного выполнения всех предложенных работ в правильной последовательности мероприятие «Бьюти-маркет» принесет ООО «Каталог» прибыль и повысит рейтинги изданий. Анализ экономических показателей и возможных рисков представлен далее.

3.3 Анализ экономических показателей проекта «Бьюти-маркет»

Учитывая ошибки прошлого «Бьюти-маркета», я предлагаю следующую концепцию мероприятия.

1. Назначить проведение мероприятия «Бьюти-маркет» на 7 и 8 октября 2017 года, время проведения с 12:00 до 19:00. Во-первых, это позволит без

лишней спешки собрать участников мероприятия, проанонсировать мероприятие через возможные рекламные источники и привести на «Бьюти-маркет» максимальное количество покупателей. Во-вторых, проводить подобное мероприятие в октябре выгодно как для организации, так и для участников по нескольким причинам: октябрь – это разгар бизнес-сезона, рекламодатели готовы в это время тратить максимальные бюджеты, а значит охотнее согласятся на участие; планы продаж в журналы после мероприятия не пострадают – последующие месяцы ноябрь и декабрь – время рекламных компаний перед Новым годом (в отличие от мая и июня, когда бюджеты максимально урезаются); в данное время нет пересечений с подобными мероприятиями, как получилось в апреле с «Идеалом красоты». В-третьих, после сезона отпусков вопрос красоты находится у потребителей на первом месте, поэтому данное мероприятие будет актуально для жителей города.

2. Провести мероприятие на площадке «Тойота центр Красноярск», партнерские отношения с данным холдингом позволят не затрачивать бюджеты на аренду, территориальное расположение площадки удобно и доступно для потребителей и участников.

3. Привлекать на мероприятие новых участников, а не работать только с существующей базой. Сотрудничество с новыми клиентами выгодно по многим причинам. Во-первых, забирая на «Бьюти-маркет» бюджеты постоянных клиентов есть риск того, что они не предоставят бюджеты на ноябрьский номер журнала; также учитывая, что выставяя счет за размещение на мероприятии, компания закладывает на размещение в журнале самый минимум, то целесообразнее размещать постоянных клиентов по их ценам в журнале. Например, компания «Арте» размещается в журнале на странице за 16 000 рублей, а покупая место на «Бьюти-маркете» за 19 900 по факту в план журнала идет только 10 000 рублей за страницу, таким образом компания теряет в прибыли. Во-вторых, новых участников, которые не собирались сотрудничать с журналом, но заинтересовались «Бьюти-маркетом», легче привлечь на

дальнейшее сотрудничество после мероприятия. В-третьих, новые участники увеличат план продаж в журнал, пусть и по минимальным ценам.

4. Привлекать на «Бьюти-маркет» представителей исключительно сферы красоты, не мешая с магазинами одежды, обуви, украшений и т.п. Лучше, в дальнейшем, разграничить мероприятия на «Бьюти-маркет» и «Фэшн-маркет». Но сохранить концепцию наличия двух фотозон, детской зоны и фудзоны.

5. Пересмотреть цены на размещение. Я предлагаю следующие расценки позиций:

- маркетное место – 19 900 рублей;
- ракушка – переговорка – 22 000 рублей;
- место партнера – 45 000 рублей;
- место на фудзоне – 25 000 рублей;
- фотозона – 9 000 рублей;
- детская зона – 9 000 рублей.

Данные цены я аргументирую тем, что участники фотозоны и детской зоны на мероприятии по сути не зарабатывают, они работают больше на имидж и, к тому же, в их наличии больше заинтересована сама организация, фотозоны нужны для красоты и фотоотчетов, а детская зона для бесплатного развлечения детей. Фудзона, напротив, имеет огромные прибыли по сравнению с другими участниками мероприятия, поэтому и цены за место должны быть выше. К примеру, на прошлом «Бьюти-маркете» компания «Суши-рыба» за один день работы заработала 80 000 рублей, стоимость места на маркете за два дня ей обошлось всего в 9 000 рублей, в то время как другие компании, которые заплатили 19 900 могли осуществить продажи на 10 000 – 20 000 рублей.

6. Каналы продвижения мероприятия «Бьюти-маркет» предлагаю сохранить, только увеличить количество выходов рекламных сообщений. На прошлый «Бьюти-маркет» было заложено анонсирование всего на один месяц, и это не дало должного эффекта, поэтому сейчас целесообразно увеличить количество выходов рекламных роликов и постов в социальных сетях в 3-4 раза, чтобы о мероприятии узнал действительно весь город. Учитывая, что все

каналы продвижения предоставляются на условиях промо (бесплатно для организации), то программа представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Программа продвижения мероприятия «Бьюти-маркет»

Тип продвижения	Количество выходов	Компания
Аудиоролик 25 секунд	15-16 выходов 25.05 – 06.10	Шансон ФМ
Аудиоролик 25 секунд	15-16 выходов 25.05 – 06.10	Ретро ФМ
Аудиоролик 25 секунд	25-26 выходов 25.05 – 06.10	Европа плюс
Аудиоролик 25 секунд	25-26 выходов 25.05 – 06.10	Love радио
Утренняя радио программа	4 выхода : 23.06,21.07,25.08,29.09	Шансон ФМ
Рассылка	12 выходов	Catalog
Телеэфир	4 выхода: 14.05,11.06,16.07,19.08	ТВК
Макет в журнале	5 макетов: майский, июнь-июльский, августовский, сентябрьский и октябрьский номера	Catalog
Соц. Сети Catalog	5 постов о каждой компании во всех соц. сетях, чередование по дням	Catalog
Портал 24catalog.ru	2 поста в неделю о мероприятии	Catalog
Соц. Сети Умная буква	8-10 постов на каждую компанию участницу маркета	Умная буква

В таблице 14 приведена программа продвижения мероприятия «Бьюти-маркет».

7. Новые условия сотрудничества с «Умной буквой». На новом «Бьюти-маркете» необходимо заработать, поэтому я предлагаю следующее распределение средств: от общей суммы продажи, также как и раньше, закладывать 10 000 рублей за за страницу в журнале, 3 000 за 1/2 страницы для

позиций: фудзона, детская зона, фотозона; с оставшейся суммы 10% менеджеру за продажу, от суммы с вычетом процента менеджера – 60% ООО «Каталог», 40% «Умной букве». На мой взгляд, это более справедливая система распределения прибыли, учитывая что все расходы, риски и продажи берет на себя ООО «Каталог», а «Умная буква» лишь выступает подрядчиком – организуя площадку и сопровождение каждого клиента в своих социальных сетях.

Ниже, в таблице 15 приведены планируемые расходы на организацию и проведение «Бьюти-маркета».

Таблица 15 – Смета расходов на мероприятие «Бьюти-маркет»

Позиция	Поступления, руб	Сумма в журнал	Сумма за место на «Бьюти-маркете»	Расходы на заработную плату менеджеру, 13% +10%	Сумма к оплате «Умной букве», 40%	Итого расходов по позиции
Партнерский пакет, 3 места	45 000*3 = 135 000	10 000*3 = 30 000	135 000 – 30 000 = 105 000	(30 000 * 0,13) + (105 000* 0,1)= 14 400	(105 000-10%)*0,4= 37 800	14 400+37 800 = 52 200
Маркетное место, 27 мест	19 900 * 27 = 537 300	10 000*27 = 270 000	537 300-270 000 = 267 300	(270 000 * 0,13) + (267 300*0,1) = 61 830	(267 300-10%)*0,4 = 96 228	61 830 + 96 228 = 158 058
Ракушка 3 места	22 000 * 3 = 66 000	10 000*3 = 30 000	66 000 – 30 000 = 36 000	(30 000 *0,13) + (36 000*0,1)=75 00	(36 000-10%)*0,4 = 12 960	7500+ 12 960= 20 463
Фудзона 3 места	25 000*3 =75 000	3 000*3= 9 000	75 000 – 9000= 66 000	(9 000*0,13)+ (66 000*0,1) =7 770	(66 000-10%)*0,4 = 23 760	7 700+ 23 760= 31 460
Фото зона, 2 места	9 000* 2 = 18 000	3 000*2 = 6 000	18 000 – 6000= 12 000	(6 000*0,13)+ (12 000*0,1) =1 980	(12 000-10%)*0,4 = 4320	1 980+4320 = 6 300
Детская зона	9 000	3 000	6 000	(3 000*0,13)+ (6 000 *0,1)= 990	(6 000-10%)*0,4= 2160	990+2160 =3 150
ИТОГО						271 698

Таким образом, по данным таблицы 15, можно отметить, что продвижение мероприятия и аренда площадки предоставляются ООО «Каталог» на условиях промо. Это значит, что реальных денег организация за данные услуги не платит, с каналами продвижения ООО «Каталог» расплачивается макетами в журналах, а «Тойота центр Красноярск» заинтересована в привлечении на свою площадку потенциальных покупателей и поэтому предоставляет ее безвозмездно. Расходы исходят из оплаты услуг «Умной букве» в размере 40% от суммы с вычетом 10% вознаграждения менеджеру, и из оплаты заработной платы менеджеру в размере 13% от суммы идущей в план журнала Catalog.

Планируемая прибыль организации за размещение в журнале представлена в Приложении Д. Планируемая прибыль от проведения «Бьюти-маркета» представлена в Приложении Е. Таким образом, на мероприятии «Бьюти-маркет» ООО «Каталог» заработает 285 360 рублей за само мероприятие и 265 842 рублей пойдут в кассу предприятия за счет продажи рекламы.

В реализации любого проекта неизбежны риски, возможные риски в проекте «Бьюти-маркет» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Возможные риски в проекте

№	Рисковое событие	Возможный ущерб	Вероятность риска
1	Невыполнение плана продаж на мероприятие, как следствие пустые места на площадке	Потеря в прибыли	Средний уровень риска
2	Отсутствие должного количества аудитории (покупателей), не сработала реклама	Потеря доверия со стороны участников мероприятия, удар по репутации организации	Средний уровень риска
3	Недобросовестное исполнение работ подрядчиком – «Умная буква»	Плохая организация мероприятия, как следствие, удар по имиджу ООО «Каталог»	Низкий уровень риска
4	Изменение экономической ситуации в стране, как следствие отсутствие бюджетов	Срыв мероприятия	Низкий уровень риска

Изучив риски проекта (таблица 16) в таблице 17 приведем анализ рисков с наибольшей вероятностью.

Таблица 17 – Анализ рисковых событий

Рисковые события	Невыполнение плана продаж на мероприятие «Бьюти-маркет»	Отсутствие должного количества аудитории на мероприятии
Источники риска	Плохая работа отдела продаж, недобросовестное выполнение своих обязанностей	Не правильно выбранные каналы продвижения, не работающие рекламные сообщения
Симптомы риска	Мало звонков, мало встреч по «Бьюти-маркету», отсутствие или минимальное количество желающих участвовать в мероприятии	Отсутствие входящих звонков в редакцию
Точка включения риска	Отсутствие участников к концу первого месяца продаж	Отсутствие звонков после первого месяца рекламы
Мероприятия по снижению риска	Контроль работы отдела продаж, еженедельные планерки, работа с возражениями, анализ рынка, в критической ситуации при неполной заполняемости площадки предложение размещения по бартеру.	После первого месяца продвижения пересмотреть источники продвижения, выбрать новую стратегию, следить за обратной связью.
Результат	Потеря в прибыли	Ущерб имиджу, потеря доверия к организации

Проанализировав данные таблицы 17 сделаем выводы: планируемая прибыль ООО «Каталог» от мероприятия «Бьюти-маркет» составит 285 360 рублей, учитывая, что на мероприятие не закладывается бюджет и расходы составляют только проценты от продаж на заработную плату менеджерам и подрядчику «Умной букве», то риски потерять на данном мероприятии деньги не учитываются.

Основными рисками может стать удар по имиджу организации и потеря доверия рекламодателей при условии невыполнения плана продаж на мероприятие, отсутствия заявленной аудитории и плохой организации самой площадки. Координаторам проекта необходимо контролировать работу менеджеров отдела продаж, анализировать ситуацию по продажам каждые две недели; мониторить обратную связь от рекламных каналов, менять и чередовать каналы продвижения, а также контролировать работу «Умной буквы» на этапе организации площадки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлось изучение и применение методов стратегического анализа на примере ООО «Каталог» – редакции глянцевого журнала Catalog и «Стольник» в городе Красноярске, а также, анализ и разработка проекта нового направления развития деятельности по названию «Бьюти-маркет».

В ходе стратегического анализа были выявлены следующие сильные и слабые стороны ООО «Каталог». Основными сильными сторонами организации можно считать:

- организация находится в стадии зрелости, давно зарекомендовала себя на рынке рекламных услуг, ей доверяют рекламодатели;
- отдел продаж стабилен, как и коллектив в целом, работники опытные и знают свое дело;
- самые высокие тиражи среди глянцевого изданий г. Красноярска;
- у ООО «Каталог» одна из лучших систем распространения журналов, что говорит о том целевом попадании рекламных сообщений в руки потенциальных покупателей;
- самая мощная промо-поддержка изданий, номера анонсируются на пяти радиостанциях, на трех телеканалах, в социальных сетях, на мониторах ресторанного холдинга и в ТРЦ.

Слабые стороны организации:

- ограниченный рынок – размещение в глянце актуально не для всех сфер бизнеса;
- высокий уровень зависимости от экономической ситуации, со скачком курса многие рекламодатели сократили свои рекламные бюджеты, от этого серьезно страдает прибыль организации;
- работа на затухающем рынке – журналы могут быть вытеснены интернет -ресурсами.

Учитывая анализ слабых и сильных сторон организации, для укрепления своих позиций на рынке рекламных услуг, для привлечения на страницы журнала новых рекламодателей, а также отстройки как от прямых конкурентов так и от Интернет ресурсов, руководством организации была выбрана эталонная стратегия диверсификации бизнеса и принято стратегически важное решение: Развитие нового направления деятельности в сфере event-услуг, а именно запуск проекта «Бьюти-маркет».

«Бьюти-маркет» – это ярмарка товаров и услуг в сфере красоты от лучших представителей бьюти сферы г. Красноярск. Концепция мероприятия предполагает объединение на одной площадке таких представителей индустрии красоты как:

- визажисты, стилисты, парикмахеры
- производители косметики, одежды, средств по уходу
- салоны красоты, спа-центры, велнес-центры
- специалисты по маникюру, бровям, наращиванию волос и ногтей

Формат мероприятия: лекции, мастер-классы, консультации, розыгрыши.

Обязательное условия участия в ярмарке – предоставление скидок или специальных цен для посетителей мероприятия.

«Бьюти-маркет» прошел 8 и 9 апреля 2017 г. на территории «Тойота центр Красноярск», по прошествии мероприятия, были получены следующие результаты:

1. Успешно проведение мероприятия, без инцидентов, которые могли бы нанести вред репутации и имиджу как ООО «Каталог».

2. Времени на сбор мероприятия было очень мало, поэтому формат мероприятия получился скомканный: 395 представителей сферы красоты, 29% представителей моды, 16% – товары/услуги для детей, 16% – другое.

3. Изначально ожидалась аудитория порядка 4 500 человек, по факту за два дня мероприятие посетило около 2 000 человек.

4. План продаж в апрельский журнал Catalog, благодаря «Бьюти маркету» был перевыполнен на 20 %, что принесло дополнительную прибыль и имидж,

журнал получился очень ярким, наполненным, интересным и , по сравнению с предыдущими номерами, «толстым».

5. Мероприятие дало положительный отклик со стороны рекламодателей, многие смогли там не только окупить место, получив новую аудиторию, но и хорошо подзаработать. Лояльность к компании повысилась.

6. Неудачная дата проведения мероприятия. «Бьюти-маркет» прошел в начале апреля, а в конце апреля в том же районе, в Гранд холле «Сибирь» состоялось похожее ежегодное и популярное мероприятие «Идеал красоты». Это поспособствовало тому, что некоторые компании отказались от нового и пока неизвестного «Бьюти-маркета» в пользу привычной им выставки «Идеал красоты».

7. План продаж в майский Catalog провалился по причине того, что отдел продаж, приглашая на «Бьюти-маркет» рекламодателей работал исключительно со своей постоянной клиентской базой, а не по «холодным» контактам. Дело в том, что рекламодатели отдали свои бюджеты на «Бьюти-маркет» и рекламных бюджетов на майский номер уже не хватило. Поэтому хорошо заработав в Апреле, в Мае по продажам был серьезный спад.

8. ООО «Каталог» не заработала на самом мероприятии. По договоренности с подрядчиками, за продажу места на площадке «Бьюти-маркета» процент с продажи заработали только менеджеры отдела продаж, остальная сумма была отдана подрядчику – «Умной букве».

Учитывая данные ошибки, мною был предложена разработка нового проекта «Бьюти-маркет», дата проведения которого планируется на 7 и 8 октября 2017г., концепция следующая:

1. Провести мероприятие осенью, в самый разгар бизнес-сезона, когда компания не жалеют рекламных бюджетов, а люди готовы тратить деньги на товары и услуги в сфере красоты.

2. Привлечь на мероприятие новых клиентов, работая по «холодным контактам» для увеличения прибыли журнала и наполняемости, а не забирать бюджеты у постоянных клиентов.

3. Сделать «Бьюти-маркет» именно направленным на индустрию красоты, не мешая с другими.

4. Пересмотреть цены на позиции размещения.

5. Пересмотреть условия сотрудничества с «Умной буквой» в пользу ООО «Каталог», чтобы заработать на мероприятии, а не только продажах рекламы в журнал.

При разработке проекта, мною был проведен анализ экономических показателей «Бьюти-маркета», составлены сметы продвижения мероприятия и планируемых расходов на его организацию, произведены расчеты планируемой выручки и прибыли, выявлены и проанализированы возможные риски. В ходе разработки концепции проекта были определены участники проекта, разработана структурная декомпозиция планируемых работ.

Таким образом, при соблюдении предложенной концепции планируемые расходы организации составят 271 698 рублей, планируемая чистая прибыль (выручка за вычетом всех расходов) будет в размере 285 360 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов по специальности «Менеджмент организации» / Р. И. Акмаева. – Москва: Волтерс Клувер, 2015. – 420 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
6. Васильев, В. В. Управление проектами: учебник / В. В. Васильев А. Г. Шараборов. – Москва: Изд-во департамента систем управления проектами, сетевая академия ЛАНИТ, 2015. – 100 с.
7. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 412 с.
8. Гонтарева, И. В. Управление проектами: учебник / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва: Либроком, 2013. – 384 с.
9. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
10. Дульзон А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности / А. А. Дульзон . – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 302 с.
11. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Москва: НИМБ, 2012. – 320 с.
12. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. – Москва: Дашков и К, 2014. - 380 с.

13. Дудин, М. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" / М. Н. Дудин, Н. В. Лесняков. – Москва: КноРус, 2016. – 248с.
14. Зарницына, К. Управление проектами на предприятии: оценка эффективности: учебник / К. Зарицына. – Москва: «ДеКа», 2012. – 106 с.
15. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – Москва: ДМК, 2014. – 320 с
16. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – Москва: Высшее образование, 2014. – 2015 с.
17. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков. – Москва: ДеКА, 2014. – 224 с.
18. Линдерс, М.Р. Управление закупками и поставками: учебник для студентов вузов / М.Р. Линдерс. – Москва: Юнити-дана, 2013. – 751 с.
19. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – Москва: Омега-Л, 2012. – 488 с.
20. Мазур, И. И. Управление проектами: справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – Москва: Высшая школа, 2012. – 231 с.
21. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Маленков. – Москва: Проспект, 2012. – 224с.
22. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2012. – 672 с.
23. Одинцов, А. А. Менеджмент организации: введение в специальность: учебник / А. А. Одинцов. – Москва: Экзамен, 2014. – 320 с.
24. Петрова, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Петрова. – Санкт – Петербург: «Питер», 2015. – 224 с.
25. Попов, С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие / С.Г. Попов. – Москва: Ось – 89, 2013. – 176 с.
26. Репина, Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 240 с.

27. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. – Москва: Форум Инфа-М, 2014. – 321 с.
28. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник / А.Ю. Сооляттэ. – Москва: МФПУ Синергия, 2012. – 816 с.
29. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2012. – 320 с.
30. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
31. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва: Олимп-Бизнес, 2013. – 253 с.
32. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.И. Шилков. – Москва: Форум, 2013. – 304 с.
33. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Б. Шифрин. – Санкт – Петербург: «Питер», 2015. – 276 с.
34. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для студ. вузов по напр. подг. "Экономика", спец. "Менеджмент организации" / А. Н. Фомичев. – Москва: "Дашков и К", 2013 – 467 с.
35. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие / Г. Л. Ципес. – Москва: Олимп, 2013. – 480 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ внешней среды организации

Политико-правовые факторы			
Наблюдаемые переменные факторы	Тенденция развития этих факторов, их последствия	Возможности	Угрозы
Правительственная стабильность	Правительство стабильно	Развиваться, расти, освещая жизнь в Красноярске и стране в целом	При нестабильности правительства бизнес может оказаться под угрозой
Антимонопольное законодательство	Сейчас действуют и набирают обороты различные правки в законах о рекламе, запреты рекламы табака и алкогольной продукции, и много других факторов, которые необходимо учитывать	Имеются некоторые варианты обхода некоторых законов не нарушая их	Штрафы УФАС
Налоговая политика	Достаточно высокие налоги на данный бизнес с каждым годом увеличиваются	Максимализация прибыли и минимизация затрат	Повышение налогов значительно отразится на доходах компании
Экономические факторы (анализ макроэкономики)			
Процентная ставка и курс национальной валюты	Стоимость печати напрямую зависит от курса рубля к доллару	При стабильном курсе национальной валюты можно экономить на печати закупая большие объемы	При понижении нац. Валюты и повышении курса доллара, стоимость печати становится дороже
Социокультурные факторы			
Стиль жизни, обычаи, привычки	Сейчас очень популярна мода, красота, стиль жизни в образе luxury, поэтому чем больше развивается этот фактор, тем востребованней реклама в глянцевых изданиях	Развивать культуру красивой жизни как раз помогают глянцевого издания	Если поменяется стиль жизни, глянцевого издания могут стать невостребованными
Активность потребителей	Средняя активность потребителей	Помогать рекламодателем делать интересные эксклюзивные предложения для потенциальных покупателей	Если активность потребителей снизится, возможность получать прибыль с рекламодателей пойдет на спад

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ сильных и слабых сторон

Ориентиры/задачи компании	Возможности	Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
Постоянное продвижение своих печатных изданий по средствам промо – поддержки.	У ООО «Каталог» имеется возможность поддержку на радиостанциях : европа +, лав радио, ретро фм, бизнес фм; на телевидении : ТВК, ТНТ, ДТВ, в ТРц планета и других местах города.	Продвижение должно быть обдуманым, качественным, достойным – это главная задача маркетолога, от его умения зависит имидж.	Известность бренда, популярность и надежность	Печатная продукция может уступить техническому прогрессу
Привлечение новых рекламодателей	Развивающийся рынок дает новых клиентов, открываются новые магазины и рестораны, главная задача в такой ситуации не отдать клиента конкуренту – это работа менеджера по рекламе.	Привлечение клиентов напрямую зависит от хорошей работы менеджеров, поэтому необходим постоянный контроль и стимулирование с мотивацией.	Хорошо подготовленный, опытный отдел продаж	Нестабильная экономическая ситуация наносит очень существенный вред
Завоевание рекламного рынка	«Каталог» уже прочно занимает лидирующие позиции, поэтому у него много возможностей развиваться и расти.	Большая конкуренция на рынке рекламы: Интернет – реклама, телевидение, радио, наружная реклама	Сложившееся доверие у постоянных клиентов, их рекомендации	В отличие от телевидения и радио, гляцевые издания популярны не во всех сферах
Разработка новых рекламных возможностей	Развитие нового направления деятельности, такого как «Бьюти маркет»	Если «Бьюти маркет» пройдет плохо, то велика возможность потери постоянных рекламодателей	Хорошо выработанная стратегия руководства	ООО «Каталог» ни разу не проводило подобные мероприятия, неопытность в данной сфере.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ отрасли

Характеристики отрасли	БЕ 1 журнал «Стольник»	БЕ 2 журнал Catalog
Размеры рынка	Рынок товаров и услуг г. Красноярск, включающий в себя потребителей с доходом выше среднего.	Рынок товаров и услуг г. Красноярск, включающий в себя потребителей со средним доходом.
Масштабы конкуренции	В связи с экономической ситуацией, в последние полгода конкуренты закрываются или снижают свои позиции, предоставляя рынок давно зарекомендовавшему себя Стольнику.	Серьезный конкурент один, остальные печатные издания особой конкуренции изданию не составляют
Стадия жизненного цикла	Оба журнала находятся на стадии зрелости – давно известные и зарекомендовавшие себя на рынке.	
Число конкурентов и их относительные размеры	Конкуренты среди печатных СМИ: Журналы: «Собака», «Дорогое удовольствие», «Выбирай»	Один основной конкурент – Интернет
Количество покупателей и их финансовые возможности	Рекламодатели: директора крупных холдингов, больших компаний – федералов, владельцы бизнесов по франшизе зачастую с большими рекламными бюджетами	Рекламодатели: владельцы магазинов, салонов красоты, фитнес центров и т.п. со средними бюджетами.
Степень интеграции	Частичная интеграция	
Легкость вхождения в отрасль и выход из нее	Выход из отрасли без существенных потерь довольно проблематичен – печать и остальные затраты велики, учитывая экономическую ситуацию на сегодня, когда рынок рекламы «стоит», вход в данную отрасль также не легкий.	
Степень дифференциации	Низкая степень дифференциации	
Возможность экономии на масштабах, маркетинге, рекламе	Компания не нуждается в большом офисе, имеет огромную информационную поддержку благодаря негласному холдингу и сотрудничеству по взаимозачету с другими СМИ.	
Является ли степень загрузки мощностей важным условием для низкого уровня издержек	Нет, не является. Все зависит от отдела продаж – насколько мотивирован и опытен персонал	Нет, не является. Все зависит от отдела продаж – насколько мотивирован и опытен персонал
Влияние кривой «обучение/опыт»	Чем больше и дороже продает отдел продаж, тем меньше издержки. Чем больше опыта набирается менеджер по продажам, тем выгоднее он продает для себя и для компании.	
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Основные затраты идут на печать журналов и на заработную плату сотрудников. Стоимость печати журналов выходит порядка 300 тысяч рублей в месяц, заработная плата сотрудников составляет 250 тысяч рублей в месяц.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Прибыль организации от проведения «Бьюти-маркета»

Позиция	Общая сумма, руб	Сумма в журнал, руб	13 % менеджер у за журнал	Прибыль	10 % менеджеру от места	Сумма подрядчик у, руб
Партнер 1	45 000	10 000	1 300	8 700	3 000	27 000
Партнер 2	45 000	10 000	1 300	8 700	3 000	27 000
Партнер 3	45 000	10 000	1 300	8 700	3 000	27 000
Маркетное место 1	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 2	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 3,4	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 5	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 6	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 7	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 8	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 9	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 10	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 11	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 12	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 16	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 17	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 18	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 19	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 20	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 21	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 22	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 23	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 24	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 25	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 26	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 27	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 28	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 29	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Маркетное место 30	19 900	10 000	1 300	8 700	990	8910
Ракушка 1	22 000	10 000	1 300	8 700	1200	10800
Ракушка 2	22 000	10 000	1 300	8 700	1200	10800
Ракушка 3	22 000	10 000	1 300	8 700	1200	10800
Фуд –зона 1	9 000	3 000	390	2610	600	5400
Фуд – зона 2	9 000	3 000	390	2610	600	5400
Фуд – зона 3	9 000	3 000	390	2610	600	5400
Фотозона 1	15 000	5 000	650	4350	1000	9 000
Фотозона 2	15 000	5 000	650	4350	1000	9000
Детская зона	18 000	3 000	390	2 610	1500	13 500
ИТОГО:				293625		392760

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет планируемой прибыли за размещение в журнале

Позиция	Общая сумма, руб	Сумма в журнал, руб	13 % менеджеру за журнал, руб	Прибыль за размещение в журнале,руб.
Партнер 1	45 000	10 000	1 300	8 700
Партнер 2	45 000	10 000	1 300	8 700
Партнер 3	45 000	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 1	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 2	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 3	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 4	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 5	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 6	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 7	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 8	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 9	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 10	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 11	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 12	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 16	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 17	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 18	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 19	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 20	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 21	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 22	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 23	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 24	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 25	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 26	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 27	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 28	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 29	19 900	10 000	1 300	8 700
Маркетное место 30	19 900	10 000	1 300	8 700
Ракушка 1	22 000	10 000	1 300	8 700
Ракушка 2	22 000	10 000	1 300	8 700
Ракушка 3	22 000	10 000	1 300	8 700
Фуд –зона 1	25 000	3 000	390	2610
Фуд – зона 2	25 000	3 000	390	2610
Фуд – зона 3	25 000	3 000	390	2610
Фотозона 1	9 000	3 000	390	2610
Фотозона 2	9 000	3 000	390	2610
Детская зона	9 000	3 000	390	2 610
ИТОГО:				285 360

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчет планируемой прибыли за «Бьюти-маркет»

Позиция	Сумма за место, руб.	10% менеджеру	60 % ООО «Каталог»	40 % «Умной букве»
Партнер 1	35 000	3 500	18 900	12 600
Партнер 2	35 000	3 500	18 900	12 600
Партнер 3	35 000	3 500	18 900	12 600
Маркетное место 1	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 2	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 3	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 3	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 5	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 6	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 7	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 8	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 9	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 10	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 11	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 12	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 16	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 17	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 18	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 19	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 20	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 21	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 22	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 23	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 24	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 25	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 26	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 27	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 28	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 29	9 900	990	5 346	3 564
Маркетное место 30	9 900	990	5 346	3 564
Ракушка 1	12 000	1 200	6 480	4 320
Ракушка 2	12 000	1 200	6 480	4 320
Ракушка 3	12 000	1 200	6 480	4 320
Фуд – зона 1	22 000	2 200	11 880	7 920
Фуд – зона 2	22 000	2 200	11 880	7 920
Фуд – зона 3	22 000	2 200	11 880	7 920
Фотозона 1	6 000	600	3 240	2 160
Фотозона 2	6 000	600	3 240	2 160
Детская зона	6 000	600	3 240	2 160
ИТОГО:	492 300	49 230	265 842	177 228